GRANDES EMPRESAS NACIONAIS PÓS-REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA.

Clock S.A., João Fortes Engenharia, JCPM (Bompreço) e Villares

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

Este livro traz os primeiros resultados do projeto “Grandes empresas nacionais de origem familiar pós-reestruturação produtiva (1985-2018)”, que está sendo desenvolvido na Escola Paulista de Política, Economia e Negócios da Universidade Federal de São Paulo (Eppen-Unifesp). Este projeto tem como objetivo estudar o desenvolvimento e o destino de grandes empresas ou grupos empresariais de capital nacional – brasileiro – de origem familiar, que se expandiram e alcançaram grandes dimensões no período do chamado “ciclo do desenvolvimentismo brasileiro” (décadas de 1930 a 1980). A intenção é descobrir, por meio da história de empresas, o que aconteceu com o grande capital nacional familiar, após a reestruturação produtiva e a mudança da atuação regulatória do Estado brasileiro, a partir da virada das décadas de 1980 e 1990.

Para isso, o projeto selecionou empresas que eram consideradas, em meados dos anos 1980, empresas líderes, por estarem entre as maiores empresas brasileiras ou por se destacarem em seus setores de atuação. São elas:

Empresa	Sede	Setor de atuação	Ano de fundação
Bompreço	Recife (PE)	Varejo (supermercados)	1951
Panelas Clock S.A. Ind. de Alumínio	São Paulo (SP)	Indústria de utensílios domésticos	1947
João Fortes Engenharia S.A.	Rio de Janeiro (RJ)	Construção civil – Edificações	1950
Villares	São Paulo (SP)	Indústria de bens de capital e intermediários	1922

Todas elas eram, em meados da década de 1980, reconhecidas como empresas “bem-sucedidas” e foram objeto do *Programa História Empresarial Vivida*, uma iniciativa da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEA-USP) ocorrida entre 1985 e 1988 e que tinha como “objetivo principal a realização de estudos sobre empresários que haviam criado e desenvolvido “grandes negócios e sólidos grupos empresariais” (AQUINO, 1986a, p. 11).

Dentre as participantes do projeto da FEA-USP para o estudo que ora publicamos foram selecionadas quatro empresas que atuavam em diferentes setores de atividades: Grupo Villares (bens de capital e intermediários), João Fortes Engenharia (construção civil), Panelas Clock (bens de consumo semiduráveis) e Bompreço (supermercados), sendo uma delas dirigida por uma mulher (Panelas Clock) e outra com sede fora da região Sudeste (Bompreço).

O período do chamado ciclo desenvolvimentista, no qual essas empresas se desenvolveram e atingiram posição de destaque, caracterizou-se pelo intervencionismo estatal, contando com a participação direta do Estado em atividades industriais, inclusive na propriedade de grandes empresas; pelo investimento direto estrangeiro; e pelo fortalecimento, por meio de ações deliberadas por parte do Estado, de empresas e grupos econômicos nacionais, alguns dos quais abordados neste livro.

As transformações pelas quais passaram as empresas e os grupos empresariais estudados nesta obra estão profundamente relacionadas às transformações econômicas, sociais e do universo empresarial/administrativo que ocorreram em escala mundial a partir do final da década de 1970 e que passaram a ter seus efeitos mais visíveis na economia e na sociedade brasileiras a partir do início da década de 1990. São elementos marcantes dessa transformação a chamada reestruturação produtiva, a emergência de um novo modelo de acumulação, um profundo processo de globalização e o processo de financeirização da riqueza.

Esse novo modelo de acumulação que se iniciou em âmbito mundial, sustentado na produção flexível, refletiu-se em diversos aspectos amplamente chamados de reestruturação produtiva a qual, por sua vez, envolveu uma gama enorme de mudanças, tais como: a passagem da modalidade de acumulação taylorista/fordista/fayolista para a acumulação flexível ou toyotista; a revolução técnico-científica, com a generalização da automação, da robótica e da informática nos processos produtivos e administrativos (COUTINHO, 1992; IANNI, 1997); as mudanças na forma de gestão das empresas (DONADONE, 1996); e o chamado processo de globalização e/ou mundialização do capital, com a maior liberalização dos fluxos de capital, serviços e mercadorias (CHESNAIS,1996).

A revolução tecno-científica que se expressou na nanoeletrônica, na microeletrônica, na automação, na robótica e na informática foi acompanhada pela introdução de novos procedimentos organizacionais globais (do quais o *just in time* é o mais representativo) e também uma série de novos métodos de racionalização da produção (tais como o *downsizing* e a reengenharia) e introdução de programas de qualidade total.

A partir dos anos 1990, as empresas brasileiras estiveram submetidas também a transformações vinculadas a um quadro macroeconômico adverso para empresas nacionais de grande porte, bem como à reorientação da ação regulatória por parte do Estado; à intensificação das políticas de abertura do mercado, iniciadas de forma mais regular a partir do governo Collor; à concentração setoriais por meio das fusões e aquisições empresariais; e à intensificação da importância do setor financeiro na atividade econômica.

As transformações nas relações entre capital e trabalho, por sua vez, implicaram adaptações jurídico-políticas com a instauração de novas legislações trabalhistas de cunho flexível. Proliferaram relações de subcontratação da mão de obra, alterações na jornada de trabalho, contratação de trabalho terceirizado e de trabalho temporário (ANTUNES, 1997).

Outra face importante desse fenômeno foram as alterações no padrão de concorrência intercapitalista, em cujas estratégias passaram a ter centralidade os processos de fusões e aquisições. Observamos, assim, a passagem de um ambiente econômico dominado por oligopólios nacionais para um mercado comandado por oligopólios mundiais. No espaço geográfico internacional houve a dispersão da produção, tornada possível pela expansão das redes de comunicação e de transporte. No espaço nacional, por sua vez, observamos um processo de desconcentração industrial em direção a regiões que ofereciam mão de obra mais barata e subsídios fiscais. (SANTOS, 1996).

No Brasil, a partir da segunda metade da década de 1990, ocorreu um avanço significativo das empresas internacionais, com o aumento da entrada de investimentos diretos estrangeiros, em especial nos setores de bens duráveis, mas também em segmentos de bens de capital, inclusive com a aquisição de empresas brasileiras tradicionais que passaram por processos de privatização (HIRATUKA; ROCHA, 2015, p. 23; GRANDI; SAES, 2021, p. 142).

Conhecer, assim, a partir dos grandes impactos produzidos pelo novo padrão de acumulação e pelo novo ambiente econômico e de negócios surgidos nos anos 1990, a trajetória de algumas grandes empresas nacionais que cresceram e se desenvolveram nos anos do chamado "ciclo do desenvolvimentismo" e que eram consideradas, nos anos 1980, modelos para o setor empresarial brasileiro e para economia nacional, pode nos permitir maior entendimento sobre o capital nacional e seu lugar na economia brasileira.

Se o estudo da trajetória histórica de empresas deve se preocupar, como nos diz Alfred D. Chandler Jr. (1990), com os momentos de mudança e com a forma como essas empresas encararam e atuaram sobre esses momentos,

o estudo do destino histórico de empresas anteriormente líderes pode servir como instrumento de compreensão de como essas organizações enfrentaram o "turbilhão" das transformações ocorridas a partir dos anos 1990, e como esse "turbilhão" impactou o universo econômico e empresarial brasileiro, auxiliando-nos a conhecer parte da nossa recente história econômica.

Histórias empresariais "bem-sucedidas" (ou o Projeto da FEA-USP nos anos 1980)

As empresas ou grupos empresariais objeto de análise deste livro foram, em meados de 1980, reconhecidas como empresas "bem sucedidas" e foram objeto do *Programa História Empresarial Vivida*, uma iniciativa da FEA-USP ocorrida entre 1985 e 1988, que teve como "objetivo principal a realização de estudos sobre a vida, a obra e o tempo de empresários que, *pelo espírito pioneiro e empreendedor, conseguiram criar e desenvolver grandes negócios e sólidos grupos empresariais*" (AQUINO, 1986a, p. 11, grifo nosso).

O programa *História Empresarial Vivida* envolveu a coleta de depoimentos de dirigentes de vinte empresas de capital nacional e, geralmente, de propriedade familiar. Os depoimentos foram publicados em livros pela editora do jornal *Gazeta Mercantil*, na época o principal jornal de Economia e negócios do Brasil. No ano de 1991 foi publicado mais um volume pela Editora Atlas (AQUINO 1986a; 1986b; 1987; 1988; 1991). As vinte empresas e grupos empresariais e seus empresários depoentes foram:

1. Grupo Itamarati – Olacyr de Moraes
2. Transbrasil – Omar Fontana
3. Grupo Fenícia – Jorge Wilson Simeira Jacob
4. Empresas Villares – Paulo Diederichsen Villares
5. Grupo Gerdau – Jorge Gerdau Johannpeter
6. Gradiente – Eugênio Staub
7. Grupo Econômico – Ângelo Calmon de Sá
8. João Fortes Engenharia – Márcio Fortes
9. Grupo Sharp – Matias Machline
10. Grupo Hidroservice – Henry Maksoud
11. Grupo Bompreço – João Carlos de Paes Mendonça
12. Salles/inter-Americana – Mauro Salles
13. Grupo Votorantim – José Ermírio de Moraes
14. J. Macedo S.A. – José Dias de Macedo
15. Clock S.A. Indústria e Comércio de Alumínio – Yvonne Capuano

16. Editora Abril – Victor Civita
17. Construtora Norberto Odebrecht Engenharia e Construção – Norberto Odebrecht
18. Companhia Suzano de Papel e Celulose – Leon Feffer[1]
19. Petropar S.A.– Sheun Ming Ling
20. Grupo Sadia S.A. – Attílio Francisco Xavier Fontana

Segundo o organizador do programa, Cleber Aquino, professor do curso de Administração da faculdade, as empresas foram selecionadas por critérios relativos aos empresários[2] que as comandavam, que deveriam ser "empresários brasileiros bem sucedidos"; relativos à nacionalidade do capital, que deveria ser nacional; e por critérios regionais, permitindo a diversidade geográfica das experiências. Assim foram descritos os requisitos de seleção:

> 1. Capacidade da empresa e do empresário de contribuir, através do exemplo, para a formação e o desenvolvimento das novas gerações.
>
> 2. Que o empresário/empresa tenha uma rica ou, pelo menos, uma digna "história" a ser contada e repassada.
>
> 3. Que a empresa seja nacional, mesmo que tenha vínculos com empresas estrangeiras. Isto é, que a imagem central seja de uma empresa brasileira.
>
> 4. Que as empresas selecionadas tenham uma trajetória considerável, em condições de funcionar como uma rica fonte de experiências e de lições. A partir dos depoimentos, pretende-se aprofundar o relacionamento da Universidade com a classe empresarial.
>
> 5. Que os empresários selecionados representem, preferencialmente, regiões de todo o País. E, se possível, representem setores diversos e variados da economia." (AQUINO, 1986a, p. 21).

Os depoimentos, com duração de duas horas, eram realizados na sala da Congregação da FEA-USP, "sempre lotada de alunos, professores, jornalistas, executivos, empresários e várias outras categorias sociais" (AQUINO, 1986a, p. 12). Segundo o formulador e principal responsável pelo programa, a variedade do público – "sempre superior a 110 pessoas por depoimento, com muita gente ficando do lado de fora por falta de lugar" - revelava "a atenção generalizada hoje, no Brasil, em torno das experiências empresariais, do mundo dos negócios e da administração", fruto do "processo de desenvolvimento e amadurecimento do país neste campo particular de atividades." (AQUINO, 1986a, p. 12).

---

1 A apresentação do empresário Leon Feffer foi feita por Mário Adler, Presidente da Indústria de Brinquedos Estrela (AQUINO, 1991, p. 113)

2 Apenas uma mulher esteve entre as depoentes: Yvonne Capuano, empresária presidente da Panelas Clock S.A. Indústria de Alumínio.

Era chegado o momento, segundo o organizador, do tratamento sistemático de uma administração “dentro da perspectiva brasileira” (AQUINO, 1986a, p. 24), permitindo descortinar um modo e gestão tipicamente nacionais:

> O Brasil já tem condições de cotejar suas experiências no mundo dos negócios com as experiências importadas. E as experiências empresariais brasileiras, mesmo tendo ainda um longo caminho a percorrer para alcançar níveis de excelência, podem e devem ser até exportadas para o resto do mundo. O mundo deve estudá-las, da mesma forma como somos levados a estudar as experiências de negócios dos Estados Unidos [Iacocca, Henry Ford, IBM, etc.), europeias, japonesas e de muitos outros países. (AQUINO, 1986a, p. 17).

O momento parecia ser, de fato, encarado como auspicioso. O então diretor da FEA-USP, Jacques Marcovitch, assim abria o primeiro livro da coleção: “O Brasil passa hoje por um evidente processo de transformação. Sem dúvida, caminhamos para um futuro renovado e promissor para as novas gerações. No bojo deste processo, emerge um novo regime político, democrático e desenvolvimentista” (MARCOVITCH, 1986, p.7).

Apesar do otimismo que vigorava naquele período, a coleta dos depoimentos dos dirigentes de empresas ocorreu em um momento em que já se evidenciava uma transformação do ambiente no qual a crise macroeconômica brasileira (inflação acelerada e dificuldades no balanço de pagamentos, principalmente) já estava colocada, abrindo espaço para o fim do modelo vigente, que, por sua vez, havia contribuído para as trajetórias de sucesso daquelas firmas. A partir de então, praticamente todas as empresas e grupos que compuseram a coletânea passaram por profundas transformações: se reestruturaram, algumas se internacionalizaram e cresceram, outras fecharam plantas industriais e adaptaram produtos, outras foram adquiridas por companhias multinacionais, outras ainda sucumbiram, enfrentando processos de falência.

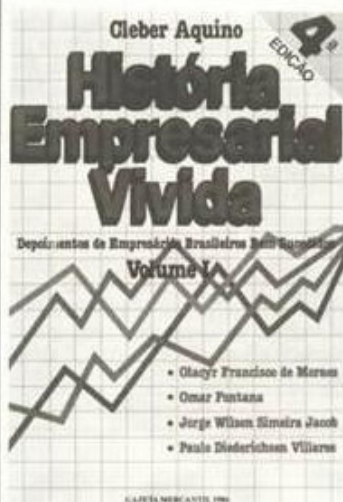
São esses processos que mostraremos neste livro.

ADMINISTRAÇÃO

Empresários falam de suas experiências para universitários

Um programa inédito vem acontecendo na FEA/USP (Faculdade de Economia e Administração da USP): empresários brasileiros bem-sucedidos depõem "ao Vivo" suas experiências, com o objetivo de estimular uma nova geração de executivos e dirigentes. Proporciona aos professores e alunos novas perspectivas dentro do campo da Administração e contribui para uma integração maior entre Empresa/Universidade.

Cleber Aquino, professor da USP, é o formulador e diretor da "História Empresarial Vivida". Já levou a este Programa nomes como: Paulo Villares (Empresa Villares), Jorge Simeira Jacob (Grupo Fenícia), Olacyr de Moraes (Grupo Itamarati), Omar Fontana (Transbrasil). Todos os depoimentos são feitos na Sala da Congregação da FEA/USP, com um público bem variado.

— A idéia de concepção do Programa "História Empresarial Vivida" surgiu a partir da minha constatação da enorme distância, existente no Brasil, entre o mundo acadêmico e o mundo empresarial, além da defasagem entre o ensino de Administração com a realidade dos negócios brasileiros — declarou o administrador Cleber Aquino. "Um outro fator que contribuiu para a formulação e implementação deste Programa foi verificar ao longo da minha vida profissional, seja como executivo ou docente, que a "verdade" em Administração e nos negócios não é uma "verdade conclusiva" ou seja, ela é bastante contingencial, havendo portanto a necessidade de um diálogo entre a universidade e a empresa, para, juntas, somarem experiências, conhecimentos, vivências etc. em busca da dita verdade".

Há um esforço coletivo entre empresários para divulgar no Brasil a Teoria "T" de Administração, que seria o nome jocoso da tentativa de uma reunião de habilidades, conhecimentos e atitudes que dão certo em várias empresas brasileiras consideradas bem-sucedidas.

O Professor Cleber Aquino afirmou que todos os depoimentos dos empresários enriquecem a Teoria "T" de Administração, seja com acréscimos de conhecimentos, conceitos desconhecidos no mundo acadêmico, na literatura, seja referendando algumas hipóteses da validade do cruzamento de modernas tecnologias gerenciais com a cultura brasileira, a cultura nacional/empresarial.

— Todos os empresários depoentes no Programa "História Empresarial Vivida" valorizam os Recursos Humanos de sua Organização como o fator determinante do sucesso de seu empreendimento — revelou Cleber Aquino.

À medida que o programa vai sendo desenvolvido e os depoimentos editados em livro, os alunos vão percebendo a validade da "História Empresarial Vivida" e a prestigiam com suas presenças constantes.

Este programa é pioneiro e a tendência é continuar com novos empresários que farão seus depoimentos em 88, completando mais de 30 realizados em 87.

(Maria Lucia Mattos)

(Matéria sobre o Programa "História Empresarial Vivida" publicada na Revista da Associação Comercial de São Paulo)

História de empresas nacionais de origem familiar pós-reestruturação produtiva (ou o projeto da Eppen-Unifesp nos anos 2020)

Saes (2021) no texto *História de Empresas e História econômica no Brasil* nos alerta sobre o que para ele seriam os riscos da história empresarial e da história de empresas[3]: a parcialidade; o viés de seleção; e a história apologética. Como exemplo nessas direções, cita justamente a série de depoimentos contidas em *História Empresarial Vivida. Depoimentos de empresários bem sucedidos* (isto é, no projeto da FEA-USP). Para o autor:

> [...] sem negar os méritos dessa coletânea, é preciso afirmar que se trata apenas de uma parte da história, e uma parte cujo viés é evidente. Desse modo, não se pode admitir que um documento, sem dúvida importante – como o depoimento de empresários -, receba o título de história empresarial: a verdadeira história exige outras visões, outros documentos, outras evidências que certamente não irão reproduzir de forma simples e mecânica o depoimento do empresário. (SAES, 2021, p. 25).

Continuando a tratar dos riscos a que estão submetidos aqueles que se dedicam a elaborar história de empresas com rigor acadêmico e método científico, Saes (2021, p. 25-26) aponta a dificuldade de se eliminar os problemas já apontados. Para isso, nos lembra que em geral o estudo da história de uma empresa pressupõe a sua existência no momento da pesquisa[4], visto que sua documentação na maior parte das vezes se perde quando ela deixa de existir. Estando ela atuante, o acesso às fontes será sempre parcial, limitado aos documentos autorizados pela própria empresa. Essa situação leva, mesmo os pesquisadores mais bem-intencionados, a incorrerem num viés: provavelmente a empresa que concedeu autorização para o acesso à sua documentação será uma empresa "bem sucedida", caso contrário a tendência é de a empresa evitar o acesso às fontes documentais e, mesmo no caso das empresas "vencedoras", o acesso aos documentos será parcial, limitando-se à parte da história que a empresa gostaria de ver contada.

---

3 Marichal diferencia a história empresarial da história de empresas. A primeira centra sua atenção na história do desempenho e do efeito de certos empresários ou grupos de empresários sobre a firma. A segunda foca a atenção na análise das mudanças nas companhias ou corporações que, por sua vez, são parte e reflexo das transformações pelas quais passam a economia e a sociedade (MARICHAL, 1997, p. 10 *apud* SAES, 2021, p. 24).

4 Conforme já havia apontado Lobo (1997) o maior desafio para o desenvolvimento da História das Empresas no Brasil tem sido o acesso às fontes documentais, o qual é dificultado pela inexistência, ao contrário de outros países, de fundos documentais relativos às organizações, concentrados em arquivos públicos. Aliás, durante certo tempo existiu a prática, no Brasil, de as empresas destruírem os seus documentos antigos, ou deixá-los abandonados em depósitos, sem qualquer critério de organização e conservação.

O projeto desenvolvido na Eppen-Unifesp, cujos resultados são ora apresentados, tentou contornar alguns destes problemas. Partiu de questões que transcendem a história empresarial e, mesmo a história de empresas, tentando observar as trajetórias de empresas ou grupos empresariais que haviam sido considerados bem sucedidas mas que não necessariamente continuaram a sê-lo. Algumas empresas ainda existiam no momento da pesquisa, outras não. Utilizou como fontes uma gama variada de documentos empresariais, documentos setoriais e periódicos especializados, jornais diários e revistas semanais e mensais, todos públicos.

Saes (2021) segue apresentando outros problemas ao se fazer uma história de empresas de economias em desenvolvimento, como é o caso de se observar a estreita relação entre as companhias e o Estado. Em sua análise, o autor nos propõe a valorização da área como "instrumento para a história econômica e não como disciplina autônoma e, em certa medida, isolada do entorno social" (SAES, 2021, p. 34) sugerindo para isso a sua integração com outros aspectos do desenvolvimento social, assim como fez Toninelli (1996):

> Este reducionismo - que é a completa separação entre a economia de um lado, e a sociedade e a política de outro - está transformando a história de empresas em um ornamento redundante, destituído de qualquer valor heurístico. A fim de superar este perigo, é necessário abrir a disciplina a temas e métodos da sociologia, da antropologia e do pensamento político: sistemas de família e de cultura, comportamentos e rotinas sociais, grupos de parentesco, clãs e clientela, partidos e "lobbies" políticos, instituições, legislação e jurisprudência; todos estes são fatores que ajudam a moldar o caminho em que as firmas e os homens de negócio se movem (TONINELLI, 1996, p. 41-42 apud SAES, 2021, p. 35).

A análise das histórias das empresas que compõem este livro partiu de uma questão estruturante: o que as trajetórias e os destinos destas companhias podem nos dizer sobre o capital nacional e sobre a história econômica brasileira do período recente?

Para tentar responder a essa questão, decidiu-se que suas histórias deveriam ser entendidas no interior das transformações e permanências que ocorreram no contexto econômico (também social e político) internacional, mas sobretudo nacional e setorial.

O entendimento é que a análise do contexto nacional e setorial é fundamental na compreensão das estratégias e possibilidades das empresas reagirem a processos de mudanças como os que caracterizaram a globalização e a reestruturação produtiva. Assim como apontado por André Furtado (1994, p. 6), entendemos que é no âmbito dos setores que são geradas as condições tecnológicas,

mercadológicas, legais e de concorrência específicas que vão definir as estratégias empresariais. No interior de cada setor, também devem ser levadas em conta as assimetrias decorrentes do tamanho das empresas e de sua escala de produção. O entendimento, portanto, é que seria necessário, em alguma medida, elaborar também uma história setorial que faria a intermediação entre as mudanças nos ambientes econômicos, políticos e institucionais internacionais e nacionais.

Além do contexto setorial, quando cabível, deveria ser dada atenção para as relações estabelecidas para fora das relações estritamente econômicas e empresariais, entendendo que o peso da empresa e de seus (suas) dirigentes nas entidades de classe e nas agências estatais poderia afetar as políticas setoriais e nacionais e, deste ponto de vista, o desempenho das empresas. Assim, os pesquisadores responsáveis por este projeto formularam as seguintes perguntas norteadoras:

1 – Como a reestruturação produtiva, as mudanças de paradigmas tecnológicos e organizacionais, entre outros fatores, impactaram o setor de atuação da empresa? Tentar detectar as mudanças na concentração/desconcentração do mercado; na tecnologia; na forma de organização da produção; na forma de organização do trabalho (terceirização, precarização, etc).

2 – Como o processo de financeirização afetou o setor de atuação da empresa? Tentar detectar mudanças na composição do capital, nas estratégias produtivas e de negócios/rentabilidade, entre outras.

3 – Como a empresa enfrentou essas mudanças no interior do setor de atuação?

4 – Qual/como se deu o papel dos empresários ligados à empresa na política? Investigar a relação entre empresa e Estado (investigando, por exemplo, a atuação parlamentar dos empresários), tentando observar como esses administradores, cooptados pelo governo para atuar na gestão, ao mesmo tempo em que vão participar da política num plano macro vão também defender o setor de atuação das suas empresas.

5 – O que aconteceu com o capital nacional familiar? Modernizou-se? Fundiu-se? Ampliou-se? Reestruturou-se produtiva e societariamente? Como foi afetado pelo capital estrangeiro? Quais as transformações sofridas pela companhia a partir das mudanças na política macroeconômica e creditícia nacionais?

Como o leitor poderá verificar, as pesquisas resultaram em trabalhos diversos. Leal Pereira e Tessari focam a análise num curto período em que a Clock esteve sob gestão de uma mulher, que havia assumido a presidência em um momento de inflexão na empresa. A análise dá ênfase aos fatores políticos do momento de transição democrática. Utilizaram de entrevista com a

ex-gestora, além de reportagens de época e de balanços publicados no Diário Oficial de São Paulo. Tessari, Bianconi e Oliveira recorrem à reconstituição da história do setor de Edificações urbanas e da ação política dos proprietários da empresa João Fortes Engenharia com impactos profundos para a constituição do setor econômico e para o desempenho da companhia. Utilizam-se primordialmente de documentos disponibilizados pela empresa à Comissão de Valores Mobiliários e de artigos de jornais. Tayra enfoca a análise econômica do setor de supermercados e seus grandes movimentos para entender a trajetória e estratégias do supermercado nordestino Bompreço. Lançou mão de documentos setoriais e artigos de jornal. Costa e Marangon, por fim, enfocam os impactos das muitas mudanças ocorridas a partir dos anos 1990 sobre as relações de propriedade de uma grande empresa atuante em setores estratégicos, bens de capital e intermediários, em contraste com a aparente calmaria vigente no padrão de acumulação anterior. Tiveram como fontes principais documentos de entidades setoriais, análises produzidas por instituições públicas e artigos na imprensa escrita.

Além dos autores presentes neste livro, participaram do projeto de pesquisa, em diferentes momentos, as seguintes pessoas: professor Fábio Alexandre dos Santos e o(a)s estudantes de graduação Ana Clarice Vicari Lima, João Vitor Martin dos Santos, Lannay Bogéa Lopes, Leonardo Lucchesi e Maria Raquel da Costa Nascimento.

Osasco (SP), fevereiro de 2023.
Cláudia Alessandra Tessari
Julio Cesar Zorzenon Costa

Referências

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao Trabalho.** São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1997.

AQUINO, Cleber (org.). **História Empresarial Vivida:** Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos. Vol. I. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1986a.

AQUINO, Cleber (org.).**História Empresarial Vivida:** Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos. Vol. II. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1986b.

AQUINO, Cleber (org.).**História Empresarial Vivida:** Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos. Vol. III. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1987.

AQUINO, Cleber (org.). **História Empresarial Vivida:** Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos. Vol. IV. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1988.

AQUINO, Cleber (org.). **História Empresarial Vivida:** Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos. Vol. V. São Paulo: Atlas, 1991.

CHANDLER, Alfred. **Dupont. Scale and scope: the dynamics of industrial capitalism.** Cambridge, Mass: Belknap Press of Harvard University Press, 1990.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital.** São Paulo: Xamã, 1996.

COUTINHO, Luciano. A Terceira Revolução Industrial e Tecnológica: as grandes tendências de mudança. **Economia e Sociedade**. Campinas: Unicamp/IE, n. 1, p. 69-87, 1992.

DONADONE, Júlio César. **Reestruturação produtiva e mudanças organizacionais:** a difusão dos sistemas participativos na década de 1980. 1996. Dissertação (Mestrado em Ciências Exatas) - Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 1996.

FURTADO, André (Org.). **Capacitação Tecnológica, Competitividade e Política Industrial: uma Abordagem Setorial e por Empresas Líderes**. Brasília: IPEA, 1994. (Texto para Discussão, n. 348).

GRANDI, Guilherme; SAES, Alexandre. Ciclo de investimento e indústria no Brasil (1974-2015): da industrialização por substituição de importações à desindustrialização da economia brasileira. **Anuario Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo**. n. 15 - ano 13, p. 119-152, jun.-nov. 2021.

HIRATUKA, Célio; ROCHA, Marco A. M. da. **Grandes grupos no Brasil: estratégias e desempenho nos anos 2000**. Brasília: IPEA, 2015. (Texto para Discussão, n. 2049).

LOBO, Eulália. História Empresarial. *In* CARDOSO, Ciro Flamarion; VAINFAS, Ronaldo. **Domínios da História.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

IANNI, Octávio**. A era do globalismo**. 3a ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

MARCOVITCH, Jacques. Prefácio *In* AQUINO, Cleber. **História Empresarial Vivida:** Depoimentos de Empresários Brasileiros Bem Sucedidos. vol. I. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1986.

SAES, Flávio Azevedo Marques de. História de Empresas e História Econômica do Brasil. In GOULART FILHO, Alcides; SAES, Alexandre Macchione (org.). **História de Empresas no Brasil**. Niterói: Eduff; São Paulo: Hucitec, 2021.

SANTOS, Milton. **A natureza do espaço: técnica e tempo.** Razão e emoção. São Paulo: Hucitec, 1996.

clock
A PREFERIDA
clock
A MELHOR IMAGEM DE MARCA
ENTRE AS DONAS DE CASA, SEGUNDO PESQUISA DO
IPPM
marca B.............11,8%
marca C.............8,4%
marca D.............2,4%
Liderança.............82,3%
Imagem de marca.............73,0%
Lembrança de marca.............77,4%
Panela de Pressão
clock

PANELAS CLOCK S.A.: UM ESTUDO SOBRE GÊNERO, GESTÃO, POLÍTICA E REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA (1982-1992)

Cláudia Alessandra Tessari
Murilo Leal Pereira Neto

Em 17 de setembro de 1986, uma quarta-feira, Yvonne Capuano falaria por duas horas sobre sua experiência como Diretora-presidente da *Clock S.A. Indústria e Comércio de Alumínio* a um grupo de professores, estudantes e convidados na sala da Congregação da Faculdade de Economia e Administração (FEA) da Universidade de São Paulo (USP). O depoimento somou-se aos de muitos outros empresários dados ao Programa *História empresarial vivida*, depois reunidos e publicados em cinco volumes. Em sua fala de abertura, Geraldo Luciano Toledo, Chefe do Departamento de Administração, ressaltou ser a convidada "a terceira empresária que vem dar o seu depoimento, já que esse programa, até há pouco tempo, só era representado pelos empresários do sexo masculino".[5] Em seguida, o coordenador do projeto, Cleber Aquino, introduzindo a convidada, reconheceu a superfluidade de maiores apresentações, uma vez que, como disse, "pela imprensa, nós temos acompanhado a trajetória dela". Também ressaltou o "papel de liderança muito evidente" da

5 Embora o Chefe do Departamento tenha noticiado duas empresárias depoentes, além de Capuano, entre os vinte depoimentos reunidos e publicados nos cinco volumes de História empresarial vivida foi selecionado apenas o da presidente da Panelas Clock.

empresa no ramo das panelas de pressão e, finalmente, revelou que a grande curiosidade pelo depoimento se devia ao sucesso dos "métodos não convencionais de administração" empregados (AQUINO, 1986, p. 161).[6]

Yvonne Capuano assumira a presidência da *Clock* havia apenas dois anos. Se já era conhecida pela imprensa antes daquela manhã de setembro de 1986, como ressaltou o anfitrião, ficaria ainda mais famosa depois. Passados poucos dias, em 5 de outubro, o *Jornal de Recursos Humanos*, periódico da *Associação Paulista de Administração de Recursos Humanos* (APARH), publicado como encarte no diário *O Estado de S. Paulo*, traria matéria sobre a "experiência *sui generis*" de administração de Yvonne. Nos anos seguintes, a empreendedora seria agraciada com prêmios de "empresária do ano", distribuídos no circuito empresarial-midiático, em 1986 (troféu Allarde), 1988 e 1989 (Rede Record de Televisão). Em maio de 1987, a revista *Manchete* dedicaria quatro páginas com fartas ilustrações coloridas, aos "40 anos de qualidade" das panelas Clock e, em 1990, na estreia do programa televisivo *Gente que Faz*, da Rede Bandeirantes, apresentado como "uma série de reportagens sobre histórias de sucesso que estimulam o espírito empreendedor", Yvonne Capuano figuraria ao lado de nomes como Oded Grajew e Dimas de Melo Pimenta, entre outros (RACY, 1990, p. 2).

Como compreender o sucesso empresarial e de mídia da presidente da *Clock S.A.*? O que o interesse por sua experiência administrativa pode nos revelar sobre a dinâmica econômica das empresas familiares e do "empreendedorismo feminino" na conjuntura brasileira dos anos 1980 e 1990? As falas dos professores da FEA oferecem duas pistas claras: o depoimento da convidada interessava por ela ser mulher e administrar com métodos inovadores. Mas por que essas qualidades foram consideradas positivas naquele momento? Antes de examinarmos as modernizações introduzidas por Yvonne, cabe analisar os dois processos de mudanças que começavam a desenhar um novo contexto e a abrir novas oportunidades para pessoas como a líder empresarial: a movimentação do empresariado pela reconstrução de sua liderança em circunstâncias de redemocratização e crise de hegemonia e a ascensão da "segunda onda" do feminismo no Brasil.

O presente artigo está organizado em quatro seções: na primeira, desenvolvemos análise de conjuntura tendo como marco cronológico os dez anos de Yvonne Capuano como presidente da *Clock S.A.* (1984-1994) e como eixo organizador as relações entre a atuação do empresariado na transição

---

6 A importância dessa característica de administração inovadora como critério para a inclusão o depoimento de Capuano no projeto da FEA/USP pode ser aferida observando-se que os outros quinze depoimentos reunidos na publicação são de lideranças de empresas de grande porte, como Grupo Votorantim, Grupo Gerdau, Editora Abril e João Fortes Engenharia. A Clock, como veremos, era uma empresa média.

"lenta, gradual e segura" para a democracia e o impacto da segunda onda do feminismo no Brasil. Ainda nesta parte, interpretamos o espaço ocupado por uma empresa familiar dirigida por uma mulher com formação em medicina naquela conjuntura de transição. Em seguida, apresentamos a história da *Clock S.A.* e as mudanças introduzidas pela gestão de Yvonne Capuano e nos referimos a sua percepção difusa de uma crise do regime fordista/keynesiano de acumulação.[7] Na terceira parte, buscamos dialogar com a bibliografia relativa à reestruturação produtiva e ao modo de acumulação "pós-fordista" a fim de analisar o impacto das crises macroeconômica e de esgotamento do modelo de acumulação fordista sobre o setor de bens semiduráveis e sobre a *Clock S.A.* especificamente. Finalmente, concluímos destacando as novas dimensões que o estudo de caso da *Clock S.A.* pode trazer à história empresarial, em especial aquela com perspectiva de gênero. Por outro lado, também ressaltamos o quanto uma história econômica orientada conceitualmente pode contribuir para a compreensão das histórias empresariais específicas.

O empresariado industrial na transição democrática

Não há consenso, na literatura especializada, sobre a natureza, os resultados e mesmo a cronologia da transição democrática no Brasil. Adotamos neste artigo a perspectiva de um processo resultante, em linhas gerais, de duas dinâmicas distintas: uma distensão pelo alto promovida pelo bloco civil-militar no poder e uma ofensiva de baixo para cima, articulada por diversos setores da sociedade civil, com interesses e projetos variados.

A título de referência cronológica formal, pode-se adotar o discurso de Ernesto Geisel, pronunciado em 29 de agosto de 1974, quatro meses após sua posse, como marco inicial do processo de abertura. Naquele pronunciamento, o ditador definiu seu projeto político como de "distensão lenta, gradual e segura" (COUTINHO; GUIDO, 2001, p. 2513). Também formalmente, é lícito pensar na promulgação da nova Constituição, em 5 de outubro de 1988, como desfecho da transição democrática.

Se o discurso de Geisel pode ser tomado como referência para demarcar o início da distensão, a esmagadora vitória do partido da oposição, o MDB (Movimento Democrático Brasileiro), nas eleições de 15 de novembro de 1974, foi um primeiro sinal de movimentação da sociedade civil.[8] Seguiram-

7 Sobre regimes de acumulação,cf. Braga (2012, p. 22).

8 A Arena, partido do governo, perdeu 8,5% de suas cadeiras na Câmara e 85,4% das cadeiras no Senado, ao passo que o MDB ampliou sua bancada na Câmara em 83,9% e no senado em 340%. Cf: Eleições gerais no Brasil em 1974 – Wikipédia, a enciclopédia livre (wikipedia.org). Acesso em: 14 jan. 2022.

-se eventos como a criação do Centro da Mulher Brasileira, em 1975, no Rio de Janeiro; as manifestações estudantis de 3 de maio (5.000 pessoas no Teatro da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo) e 5 de maio de 1977 (7.000 pessoas no Largo do São Francisco, em São Paulo, duramente reprimida) pela libertação de estudantes e operários presos em panfletagem do Dia do Trabalhador (NAPOLITANO, 2002, p. 34); a primeira greve operária de grandes proporções depois de 1968, em 12 de maio de 1978, na Scania em São Bernardo do Campo; a fundação do Comitê Brasileiro pela Anistia de São Paulo, no mesmo dia; a criação do Movimento Negro Unificado, em junho de 1978. O empresariado industrial não ficou de fora de toda essa movimentação.

Seu posicionamento público fez-se sentir no lançamento de manifestos, na criação de novas entidades e na disputa pelo controle das antigas. Dentre as proclamações políticas, a de maior impacto talvez tenha sido o “Primeiro Documento dos Empresários”, apresentado publicamente em 26 de junho de 1978 pelo chamado “Grupo dos Oito”, integrado por líderes empresariais das indústrias de máquinas e equipamentos, metalúrgica, siderúrgica, têxtil, entre outras. Os oito signatários haviam sido escolhidos entre mais de cinco mil congêneres como os mais representativos em enquete organizada pelo jornal *Gazeta Mercantil*, e reuniram-se por dez meses em um coletivo conhecido como *Fórum da Gazeta Mercantil* (SÓ DEMOCRACIA..., 1978, p. 20). O manifesto fazia defesa enfática do regime democrático e do “sistema de livre iniciativa” com instituições capazes de proteger os direitos dos cidadãos e garantir a liberdade. No plano social, propunha uma “política salarial justa”, com livre negociação entre empresários e trabalhadores e liberdade sindical e defendia uma revisão do sistema tributário, aliviando a carga sobre pessoas físicas e aumentando progressivamente a taxação dos ganhos de capital.

O empresariado também formou novas entidades, tentando superar a crise de representação decorrente dos longos anos de adaptação dos sindicatos e federações patronais ao estado autoritário. Em 1983, surgiu o Instituto Liberal, empenhado na difusão da ideologia do livre mercado. Em 1989, formou-se o Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (IEDI). Sua *missão* foi assim concebida: “Agir para que o crescimento econômico resultante [do aumento da produção industrial] propicie melhoria das condições de vida da sociedade brasileira, tornando-a mais justa e igualitária” (apud BIANCHI, 2001, p. 50). Em junho de 1987, em reunião de cerca de 2.600 empresários, no Anhembi, com o então ministro da Fazenda, Luiz Carlos Bresser Pereira, foram debatidas propostas a serem apresentadas à Assembleia Nacional Constituinte e ali nasceu o Pensamento Nacional das Bases Empresariais (PNBE), formalmente

institucionalizado em 1990. A nova entidade reunia, inicialmente, industriais de São Paulo e opunha-se ao elitismo das entidades tradicionais, como a Fiesp e a CNI, e à subordinação da estrutura sindical ao Estado (BIANCHI, 2001, p. 74-75).

Além da criação de novas entidades, a mobilização empresarial resultou na eleição de um representante do Grupo dos Oito, Luís Eulálio de Bueno Vidigal Filho, para a presidência da Fiesp, derrotando o candidato mais próximo do governo militar, Theobaldo De Nigris, que retirou sua candidatura (BIANCHI, 2001, p. 47).

A interpretação mais reiterada para o significado de toda essa movimentação é a de reação a uma crise de hegemonia. Para Sallum Jr., tratou-se de uma metamorfose da "forma autocrática e desenvolvimentista" do Estado em outra, liberal-democrática: "Assim, embora o liberalismo econômico no Brasil só tenha se tornado politicamente hegemônico nos anos de 1990, essa hegemonia começou a ser socialmente construída ainda na segunda metade da década de 1980" (SALLUM Jr., 2003, p. 41). Para Bresser-Pereira, a burguesia industrial começou a romper gradualmente "sua aliança com o capital mercantil e com a tecnoburocracia civil e militar" a partir de 1977, aderindo "à tese democrática" e estabelecendo um "pacto político democrático" com "setores modernos da classe empresarial, das classes médias intelectualizadas e dos trabalhadores organizados" (BRESSER-PEREIRA, 1989, p. 289). Para Bianchi, a multiplicação de entidades empresariais nos anos 1980 é sintoma de uma "crise de representação", ou de "autoridade" das lideranças empresariais tradicionais e das instituições sob sua direção – o que pode ser traduzido como uma "crise de hegemonia" (BIANCHI. 2001, p. 48). Embora Yvone Capuano não atuasse na liderança de entidades empresariais e não participasse diretamente dos embates políticos em torno de projetos nacionais, pode-se dizer que, por seu modo de gestão, somava para a promoção de um novo tipo de hegemonia empresarial a partir da fábrica.

Parece certo que Capuano não teve uma ação consciente visando a uma democratização dos modos de controle da força de trabalho (reconhecimento de comissão de fábrica, por exemplo), mas abriu canais de escuta e participação na tomada das decisões. No início de 1985, tendo recém assumido a presidência da empresa, Yvonne resolveu descer ao chão da fábrica e fazer uma reunião com os vinte e um encarregados de produção, a fim de corrigir erros. Segundo seu depoimento, então teria dito o seguinte:

> Eu faço um trato com vocês: vão votar em uma pessoa, de vocês, para comandar a indústria e essa pessoa vai ficar junto comigo, porque eu não tenho tempo hábil para receber os 21. Então, peço a vocês para que façam democraticamente uma eleição [...] Votaram numa mesma pessoa,

> que era o mais antigo da indústria [...] E o senhor Cereja [...]assumiu a produção da fábrica e nós passamos a ter um diálogo, nem sempre tranquilo, porém muito amigável (AQUINO, 1986, p. 175).

O outro aspecto do modo de gestão da força de trabalho implementado na prática por Capuano foi o que se pode chamar de uma "humanização" das relações. Mais uma vez, segundo depoimento da própria empresária: "todos os que entram na Clock trabalham em total regime de amizade" (AQUINO, 1986, p. 175). Foi criado um departamento cultural, dirigido por uma pianista, Eny da Rocha, um departamento de esportes, responsável, entre outras atividades, por um time de futebol integrado por empregados da própria Clock, e também organizado um museu da empresa, em suas próprias dependências.

Nossa hipótese é que os significados mais profundos das iniciativas promovidas pela empresária podem ser alcançados relacionando-as ao contexto reconstituído, em breves traços, anteriormente: transição democrática e crise de hegemonia de uma forma política e movimentação do empresariado industrial para renovação de representação e reconstrução de seu poder dirigente como classe. Enquanto alguns líderes atuavam mais na organização sindical e institucional visando o Estado, Capuano atuava mais no nível da fábrica e da sociedade.

Embora Gramsci tenha formulado o conceito de "americanismo" como um tipo de hegemonia a partir das fábricas, em uma formação social capitalista específica, também é aceita a ideia de uma "dimensão americanista dos tempos modernos" (LIGUORI; PASQUALE, 2017, p. 41), e uma das possibilidades heurísticas de tal formulação é explorada por Vianna ao estudar a relação entre "classe operária e a abertura". Segundo o autor, "Fábrica e sistema político não são universos paralelos. Ao contrário, são mutuamente explicativos. Variando a administração do par coerção/consenso em um, varia no outro" (VIANNA, 1983, p. 31). Em resumo: uma primeira explicação para o interesse suscitado pelo experimento de gestão administrativa promovido por Yvonne está na pressão da sociedade pela renovação e democratização das instituições e na agenda empresarial da reconstrução de hegemonia em tempos de mudança.

Uma mulher empresária na "segunda onda" do feminismo

O fato da presidente da *Clock* ser mulher, por sua vez, conferia uma ressonância específica a seu exemplo e a seu discurso como liderança industrial junto aos segmentos da opinião pública sensíveis à "segunda onda feminista", como também a habilitava para implementar um modo de gestão

não apenas mais sensível na escuta de problemas, mas também marcado por certas características culturalmente associadas ao gênero feminino.

O lento e longo processo da redemocratização no Brasil coincidiu e foi influenciado pela “segunda onda feminista”, singularizada pela intensa mobilização das mulheres por direitos nos anos 1970. Em 1975, foi realizada na Cidade do México, a I Conferência Mundial sobre a Situação da Mulher, com a presença de delegações de diversos países, inclusive o Brasil, e aquele foi instituído pela ONU como Ano Internacional da Mulher (SCHUMAHER; BRAZIL, 2001, p. 269).[9] Segundo o *Dicionário Mulheres do Brasil*:

> Do ponto de vista da ação concreta, nos anos 1970 e 80 o movimento feminista no Brasil esteve marcado pela luta em prol da redemocratização e por direitos de cidadania e igualdade. Multiplicaram-se por todo o país dezenas de grupos autônomos de mulheres reunindo as mais diferentes expressões políticas[...] (SCHUMAHER; BRAZIL, 2001, p. 270).

A mobilização feminista foi ampla, teve abrangência nacional e alcançou resultados políticos importantes, apresentando-se como uma força emergente. Em São Paulo, foram organizados os Congressos da Mulher Paulista em 1979, 1980 e 1981, chegando a reunir mais de três mil mulheres (SCHUMAHER; BRAZIL, 2001, p. 271) De 1982 a 1985, foram organizados quatro encontros nacionais feministas em Campinas, Brasília, São Paulo e Belo Horizonte. Como resultados dessas mobilizações e pressões, foi criada a primeira Delegacia Especializada no Atendimento às Mulheres Vítimas de Violência (DEAM) em 1985, em São Paulo e, logo depois, em vários outros estados. Em 1985, foi criado o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM), vinculado ao Ministério da Justiça, com dotação orçamentária e recursos humanos próprios, que priorizou, nos anos seguintes, a campanha pelos direitos das mulheres na Assembleia Nacional Constituinte (SCHUMAHER; BRAZIL, 2001, p. 275).

Assim como em relação ao processo da redemocratização política, Yvonne Capuano não assumiu posição de destaque ou liderança no movimento feminista. Entretanto, a experiência de sua gestão na *Clock S.A.* repercutiu em uma conjuntura em que a imagem de empresária bem-sucedida confirmava a legitimidade das demandas feministas por igualdade e, por outro lado, ampliava os recursos do potencial de hegemonia do empresariado em luta por conquistar a direção moral da sociedade em um período de transição.

Esse entrelaçamento entre movimentação empresarial e movimentação feminista pode ser notado, por exemplo, se compararmos o título de

---

9 A “primeira onda feminista” foi marcada pela campanha sufragista e conquistou, nos anos 1920 e 1930, o sufrágio feminino em vários países.

uma matéria publicada em maio de 1987 no prestigioso e tradicional *Jornal do Commércio,* do Rio de Janeiro, com a reportagem publicada dois anos antes no jornal feminista *Mulherio.* Noticia o diário empresarial: ***"A mulher no comando"***, seguindo-se o texto: "Yvonne Capuano tem mostrado que as mulheres também podem ser ativas empresárias. E muito bem-sucedidas". O reconhecimento de que pessoas do sexo feminino "também" podiam ter sucesso empresarial certamente não era alheio à afirmação e organização das próprias agentes. Com outro título sugestivo, *Mulherio* publicou, em 1985, reportagem sobre a Associação de Mulheres de Negócios e Profissionais: ***"Abrindo espaços"***, informando sobre o número de associadas, as principais atividades e nomeando as poucas empresárias industriais filiadas, entre elas, Yvonne Capuano (ABRINDO..., 1985, p. 17).

Mas foi na experiência de gestão fabril que a presidente da *Clock S.A.*, mais uma vez, buscou inovar no que pode ser considerado, como veremos a seguir, como uma gestão com viés de gênero feminino.

Os estudos sobre empreendedorismo feminino vêm jogando luz nova não apenas sobre a realidade da história empresarial, mas sobre a compreensão que temos da dinâmica da economia e da sociedade. Quanto ao primeiro aspecto, um dado relevante é que pesquisas avaliam em 75 a 95% o percentual de empresas familiares registradas no mundo em 2006, gerando 65% do PIB (PÉREZ; HAMILTON, 2010, p. 7). Estes dados são confirmados para o caso brasileiro, com 90% das unidades econômicas sendo empresas familiares em 2009, pertencendo mais de 50% das grandes corporações a esse grupo (COSTA; DRUMON; HERAS, 2015, p. 189). As investigações sobre a história e as formas de gestão dessas empresas descobriram algumas práticas recorrentes, que oferecem indícios sobre o porquê de sua ampla predominância numérica entre os tipos de organização. Segundo Costa, Drumond e Heras (2015, p. 190), "uma empresa familiar é aquela cuja gestão permite que os valores das empresas e grupos familiares possam perpetuar-se através do tempo e das gerações". Verifica-se, portanto, o que se poderia entender, em termos bourdiesianos, como uma transferência de "capital simbólico", "social" e "cultural" do campo familiar para o empresarial, uma vez que um dos rendimentos dos valores familiares na produção industrial é a construção de uma "marca forte" (ITO; SOARES; ALLEGRETTI, 2021). Como veremos adiante, a associação da marca "Clock" a valores próprios das relações familiares foi um recurso enfatizado na propaganda e nos discursos de seus dirigentes. Outras práticas encontradas frequentemente nas empresas familiares são a facilidade em tomar decisões rápidas; a capacidade de contornar crises e de "acompanhar o mercado e ouvir e estar próximo do consumidor" e a possibilidade de oferecer um atendimento personalizado aos clientes e fornecedores (ITO; SOARES;

ALLEGRETTI, 2021). Tais características podem ser identificadas como fundamentais na história da *Clock S.A.*, pelo menos no período mais bem documentado, de 1982 a 1994, sob a gestão de Yvonne Capuano. A decisão tomada pelo fundador em 1982, de afastar os antigos diretores, retomar o controle acionário e convidar a sobrinha, talvez não fosse possível em uma empresa com uma direção profissionalizada e colegiada. O mesmo se pode dizer de outras iniciativas da empresária, como a de assumir pessoalmente a seção de vendas, apresentando-se aos magazines com um discurso próprio das relações familiares: "Se vocês puderem me ajudar, eu gostaria, porque eu constituo uma pseudo-empresária, que quer levar uma indústria familiar adiante e só posso levar com a ajuda de vocês..." (AQUINO, 1986, p. 173).

Tão relevante quanto definir as características da administração das empresas familiares é compreender o papel desempenhado pelas mulheres na construção e sobrevivência dessas instituições e o quanto esta perspectiva altera a visão que temos da própria dinâmica empresarial. Isto porque a literatura tradicional sobre empreendedorismo enfatiza a racionalidade econômica, o individualismo, a liderança masculina como recursos decisivos para o sucesso, ocultando as práticas colaborativas e emocionais e a mobilização de aportes financeiros e materiais obtidos nas redes de contatos mantidas e acessadas por mediadoras do sexo feminino. Alguns autores sugerem, então, a necessidade de uma "teoria dos sistemas familiares" (PÉREZ; HAMILTON, 2010, p. 10-17).

O caso da *Clock S.A.* oferece regularidades e peculiaridades enriquecedoras para a formulação de uma possível "teoria", como a acima mencionada. Cabe registrar, porém, que a complexa relação entre a constelação familiar e a empresa, notada desde suas origens (o próprio nome "clock", evocando o ruído do fechamento da tampa da panela, teria sido proposto em uma reunião familiar, por sugestão de uma das irmãs do fundador), pôde ser reconstituída apenas parcialmente nesta pesquisa. Não sabemos, por exemplo, sobre a participação da família na composição acionária, sua influência na mobilização de recursos financeiros e nem sobre diversas dimensões da relação entre a história da família e da empresa. No que diz respeito a essas relações, para exemplificar, sabemos que a morte das irmãs teve influência no afastamento de Francisco Capuano da direção, mas quais outros episódios da vida familiar podem ter incidido na história da *Clock*? E como o poder empresarial influenciou nas relações familiares? Tampouco sabemos sobre o efeito da ausência de descendentes diretos por parte de Yvonne na venda da empresa, ou seja, a relação entre sucessão geracional e continuidade empresarial. Mesmo com

essas lacunas, os dados e informações reunidos permitem caracterizar a *Clock S.A.* como uma indústria familiar, administrada por dez anos por uma mulher com formação em uma ciência biológica, em conjuntura de grandes mudanças políticas, macroeconômicas e de modelo de acumulação capitalista, o que confere ao caso um interesse específico.

Nestes termos, a história da *Clock S.A.* sob a direção de Yvonne Capuano difere dos casos mais frequentes, em que a entrada feminina na titularidade empresarial ocorre em decorrência da viuvez (MARTINEZ-RODRIGUEZ; NICOLÁS, 2021, p. 3) e se verifica com mais frequência não no setor industrial, mas no pequeno comércio, nos serviços de hotelaria e restaurantes, nos serviços pessoais e comunitários (PÉREZ, HAMILTON, 2010, p. 20).

Vejamos agora alguns exemplos de inovações administrativas adotadas por Yvonne Capuano com sentido cultural de gênero feminino. Isto fica evidente em diversos depoimentos fornecidos à imprensa, como o que se segue, ao jornal da Associação Paulista de Administração de Recursos Humanos, em outubro de 1986:

> Resolvi administrar a empresa com o bom senso de uma família. O segredo do meu sucesso é este. Uso o bom senso, a sensibilidade própria da mulher, ouço e volto atrás quando estou errada, pois não sou dona da verdade (APARH, 1986, p. 215).

A matéria "Clock, 40 anos de qualidade", veiculada na edição de maio de 1987 da revista *Manchete*, talvez pelos leitores a que se destinava e pelo momento em que era publicada (Assembleia Nacional Constituinte recém se instalava, em 1º de fevereiro), distingue-se por enfatizar as qualidades mais requeridas na conjuntura: um novo modo de administração e as características culturais "femininas" a ele incorporadas.

O texto abre apresentando o que seria "uma receita bem especial de empresária brasileira": administrar reunindo "coragem, arrojo, determinação, bom senso e muita humanidade" (CLOCK..., 1987, p. 100). Do ponto de vista mais tangível dos métodos de gestão e produção, são mencionadas a estratégia de preservar uma "imagem artesanal dos bens duráveis", apesar do "atendimento a um mercado de massa" e o acolhimento pessoal aos clientes antigos. (CLOCK..., 1987, p. 101-102).

No já mencionado artigo do *Jornal do Commércio*, (também publicado em maio de 1987) uma característica negativa atribuída pelo senso comum aos "maus empresários" é recusada na condução dos negócios da *Clock S.A.*: a estratégia da empresa nunca fora a busca de "lucros excessivos" (CLOCK PLANEJA..., 1987, p. 8).

O que mais a reportagem da *Manchete* destaca, porém, é o que se pode entender como uma nova cultura administrativa, orientada por valores associados ao gênero feminino e ao "cuidado". A formação e atuação profissional de Yvonne Capuano na Medicina é apresentada como importante ativo de sua liderança empresarial. Diz o texto: "A medicina perdeu uma profissional competente e a indústria ganhou uma empresária diferente". A própria especialização em geriatria é reconhecida como importante e útil para a gestão: "Eu fazia geriatria clínica e, tratando de velhos, aprendi a sabedoria deles que agora aplico na empresa". Assim, a cultura empresarial praticada envolveria as relações entre todos os produtores, os consumidores e os produtos com os predicados das famílias, do artesanato e do humanismo. A *Clock S.A.* seria uma "família econômica", mas também uma "família humana", com seus 700 funcionários sendo dirigidos por Yvonne "como se fosse a mãe de todos" (CLOCK...1987, p. 102). Além disso, por ser uma "mulher profundamente ligada às artes e com grande preocupação social", a empresária fundara um departamento social, outro de esportes e um terceiro voltado para atividades culturais. É, então, como se um halo envolvesse e distinguisse os produtos, deixando de ser as prosaicas panelas de pressão e tornando-se artefatos ao mesmo tempo padronizados e artesanais; duradouros como as famílias tradicionais (segundo a reportagem as panelas eram "tão duráveis e indestrutíveis que atravessam gerações sem necessitar de reparos") e modernos como a nova linha colorida, assunto principal da reportagem.

Cabe notar que, sendo o consumidor final o público-alvo principal da produção dos bens semi-duráveis, essa aproximação, ao mesmo tempo simbólica e prática, entre produção e vendas consistia numa estratégia de sobrevivência que, aliás, se tornaria um dos vetores estruturantes do modelo de acumulação "toyotista" que se anunciava.

Clock S.A. Indústria e Comércio de Alumínio: da fundação à gestão de Yvonne Capuano

Duas concorrentes disputam o pioneirismo na fabricação da panela de pressão no Brasil. Segundo artigo publicado no *Valor Econômico*, coube aos três irmãos libaneses fundadores da empresa *Panex*, em 1948, o mérito de perceber a potencial aceitação de um utensílio que oferecia maior rapidez no preparo dos alimentos no país da feijoada (OLMOS; CLETO, 2017). Por sua vez, o depoimento de Yvonne Capuano na Congregação da FEA, antes mencionado, atribui a seu tio, Francisco Capuano, filho de imigrantes italianos, a idealização e produção

do primeiro artefato em 1947. Em favor desta versão, a empresária informou conservar a nota, datada daquele ano, dos seis primeiros produtos vendidos. Foge ao escopo desta pesquisa dirimir a disputa, mas a própria controvérsia é interessante por indicar a necessidade de relacionar as narrativas e notícias disponíveis sobre a história da *Clock S.A.* ao desenvolvimento do setor industrial de bens de consumo não duráveis e, especificamente, de panelas.

Embora o problema do pioneirismo não venha ao caso, os dois relatos revelam que o novo produto começou a ser produzido no imediato pós-guerra como parte do processo de industrialização por substituição de importações. O relato de Yvonne deixa claro esse movimento quando diz que o tio tinha uma pequena fundição e foi procurado por uma amiga, vinda dos Estados Unidos, de onde trouxera uma panela de pressão que apresentou defeito: "Ele não só consertou a panela como copiou, porque achou interessante o funcionamento da panela de pressão". Seja, portanto, a partir de uma pequena fundição que produzia panelas comuns, seja, talvez, no caso da *Panex*, desde posições estratégicas no comércio, possibilidades abertas pelo processo de crescimento industrial iniciado na década anterior foram aproveitadas no pós-guerra para uma diversificação da produção nacional de bens duráveis de consumo doméstico. E a oportunidade foi preenchida por famílias de imigrantes. A gestão familiar seguiu, então, sendo uma característica do setor, até pelo menos a década de 1990. Em reportagem de novembro de 1993, comparando os modos de administração das sete maiores indústrias do setor, constatou-se que apenas duas tinham "cúpula totalmente profissionalizada" (Rochedo e Penedo), enquanto as outras cinco (Panex, Clock, Nigro, Marmicoc e Fortaleza) preferiam manter administrações familiares (MAIORIA..., 1993, p. B 16).

Embora, como já vimos, a natureza familiar da empresa fosse destacada nas entrevistas de Yvonne Capuano, o certo é que uma administração profissional, ou pelo menos não familiar, foi praticada de 1962 a 1982, com resultados considerados negativos. Segundo depoimento da empresária (gentilmente colhido pela professora Ana Maria de Almeida Camargo para esta pesquisa), em 1962 a empresa tornou-se uma "sociedade anônima", mudou-se da rua Barão de Jaguara, no Cambuci, para a Barão de Monte Santo, na Mooca, - ambos bairros da cidade de São Paulo - num terreno de 6 mil metros quadrados, e a direção foi entregue a três diretores, que também receberam um percentual de 5% de ações cada um.

Temos poucas informações sobre esse período, além da versão da própria empresária, mas em peça publicitária de 1961, anunciando a inauguração das novas instalações, são enfatizadas características da empresa e do produto um

pouco diferentes das que ganhariam projeção depois que Yvonne Capuano assumiu: modernidade aliada à tradição, qualidade da matéria-prima, rede de assistência técnica. Diz o texto: "Cada panela de pressão Clock leva a garantia da mais moderna fábrica em seu ramo, a tradição da primeira panela de pressão lançada no Brasil; a perfeição absoluta, através da matéria-prima selecionada; assistência técnica permanente através de revendedores em todo o país." (ABRE-SE..., 1961, p. 13).

Não dispomos de uma série completa de balanços patrimoniais e demonstração de resultados para avaliar o desempenho da empresa em todo o período da administração "não familiar", mas comparando dados referentes aos exercícios de 1981 a 1990, constata-se que, quando Yvone assumiu a presidência, em 1984, a empresa havia apresentado estagnação nas receitas de vendas em relação ao ano anterior (com receitas de cerca de R$ 96 milhões em valores atualizados para dezembro de 2020) com um concomitante aumento dos custos de produção. Em 1983, os custos de produção representaram 34% do valor da receita e, em 1984, subiram para 49% da receita, fazendo que o lucro operacional da companhia decaísse de R$ 22.479,6 mil para R$ 8.634,1 mil, ou seja, uma queda de 61,6%.

Segundo a empresária, o tio sentia-se decepcionado com o desempenho dos diretores e percebia-se "perdendo a indústria", apesar de deter o controle acionário. A diretoria estaria "criando problemas", perdera 80% do mercado, os produtos saíam com defeito: "Eu encontrei a Clock como uma empresa estacionada, com situação econômica paralisada no tempo e no espaço..." (AQUINO, 1986, p. 169). Francisco Capuano resolveu, então, fazer um lance audacioso: afastar os três diretores e, ao mesmo tempo, preparar sua sucessão em moldes familiares, convidando a sobrinha médica para assumir o cargo, primeiramente, de diretora-superintendente, em 1982, e, depois, de diretora-presidente, em 1984.

Os anos de 1985 e 1986 foram os de melhor desempenho da *Clock*. Já em 1985, as receitas de vendas foram 29,8% maiores que as do ano anterior e, em 1986, elas chegaram a duplicar, atingindo R$ 254.747,2 mil (em valores atualizados para dezembro de 2020), o maior da série. Esta performance excepcional (bem demonstrada no gráfico abaixo) pode ter sido, em parte, fruto dos gastos comerciais (rubrica que geralmente se refere a gastos com marketing, propaganda, etc.) que duplicaram naquele ano, e explicam, também, a forte exposição da empresa e de sua diretora-presidente na mídia, registrada na seção anterior. Mas a própria estratégia renovada de propaganda pode ser atribuída ao ciclo que se iniciou com a jogada visionária de Francisco Capuano.

Tabela 1: Clock S.A.- Receitas líquidas x custos comerciais - 1980-1989[10]

Ano	Receita Líquida (em R$)*	Custos comerciais (em R$)*	Custos comerciais/ Receita líquida (em %)
1980	92.712.596,20	11.111.367,39	11,98
1981	80.155.554,49	10.480.637,76	13,08
1982	103.394.570,49	14.339.922,04	13,87
1983	77.123.672,46	13.231.716,42	17,16
1984	77.358.982,81	15.861.274,62	20,5
Ano	Receita Líquida (em R$)*	Custos comerciais (em R$)*	Custos comerciais/ Receita líquida (em %)
1985	103.213.316,86	20.558.847,06	19,92
1986	210.342.833,26	40.832.822,50	19,41
1987	103.672.996,70	22.020.287,04	21,24
1988	77.148.101,32	11.925.047,67	15,46
1989	11.149.980,68	1.288.179,92	11,55

* Dados deflacionados pelo IGPDI (FGV), dezembro de 2020.
Fonte: Balanços patrimoniais publicados no Diário Oficial do Estado de São Paulo (1980-1989).

Colocar uma indústria nas mãos de uma médica sem qualquer experiência no setor rendeu à *Clock S.A.* a condição do que hoje chamaríamos um *case* de sucesso em uma conjuntura de transição política e de regime de acumulação em que posições e relações de força se redefiniam. O lance, porém, foi menos arriscado do que toda a propaganda sugeriu e, portanto, mais representativo do campo de possibilidades e riscos que se abria para a ação empresarial. Isto porque, apesar dos tons aventurosos de passagens dos relatos de Yvonne – por exemplo: “Quando assumi a presidência, ninguém acreditou em mim... No papel de administradora, me vi como um cavalo de corridas, pois até apostas houve para saber quando eu sairia” (ACONTECE..., 1986, p. 215) – o certo é que a empresária portava uma longa experiência de administração hospitalar à frente da SAME – Serviços de Assistência Médica S.A., que prestava serviços ao Hospital 9 de Julho (AQUINO, 1986, p. 157). Além disso, como já mencionado, trabalhou dois anos ao lado do tio, como Diretora-Superintendente, antes de assumir a presidência[11] e, após assumir, teve aulas de economia – “chamei um

10 Tabela organizada com dados reunidos pelo graduando em Economia da Eppen-Unifesp Leonardo Lucchesi.

11 Na entrevista concedida à professora Ana Maria Camargo, para este projeto, Yvonne reconheceu a

professor de Custos, porque eu não entendia nada, peguei diversas aulas...” (AQUINO, 1986, p. 171). Ou seja, não se tratou de um “salto no escuro”, mas de um movimento de transferência de “capital social” e de “capital cultural” de um campo para outro, nos termos de Bourdieu.

Essa transferência de uma cultura de gestão hospitalar para uma indústria tocada, certamente, com outro padrão, decerto não é uma operação simples e o sucesso de vendas registrado acima provavelmente também resulta de mudanças introduzidas com esse novo modo de gestão. Uma delas foi a *renovação da diretoria, propiciando uma escuta mais atenta às demandas dos empregados, de outros empresários e dos consumidores, provavelmente gerando maior motivação, capacidade de inovar e corrigir erros.* Profissionais da área médica e outras ocuparam cargos de direção. Yara, professora, dirigiu o departamento de compras; Thereza, também professora, secretariou a presidência; Marina, enfermeira, ocupou-se do departamento de vendas; Mariu, educadora, tornou-se diretora financeira; médicas ficaram responsáveis pelo departamento médico e de segurança do trabalho. As vantagens do desempenho de um grupo diretivo heterogêneo (poderia se dizer “multidisciplinar”) em um momento de transição e incertezas foi reconhecida por Yvonne no depoimento para este projeto:

> A equipe heterogênea foi instigante. Devido às dificuldades do meu tio [com os três diretores], julguei que a confiança era mais importante do que o conhecimento. Este seria adquirido ao gerenciar o cotidiano. O grupo tornou-se homogêneo à medida em que foi se entrosando nas dificuldades e soluções dos problemas existentes: estudando a arte da administração e discussões em reuniões para enfrentar as dificuldades.[12]

As mudanças na gestão teriam permitido “corrigir todos os defeitos da minha produção” (AQUINO, 1986, p. 175), mas também foram executadas outras medidas: “Partimos, então, para o aumento do número de panelas, modernizamos a fábrica, compramos equipamentos, fizemos segundo turno...” (AQUINO, 1986, p. 175). Entre o final de 1986 e o início de 1987, foram investidos 60 milhões de Cruzados na compra da empresa Tecnoflon Industrial e Comercial de Plásticos Ltda., indústria de revestimento antiaderente, a fim de contornar problemas com fornecedores e atender a demanda pelo novo produto, e adquiridas trinta novas máquinas (AJUSTES...1986, p. 33; CLOCK PLANEJA..., 1987, p. 8).

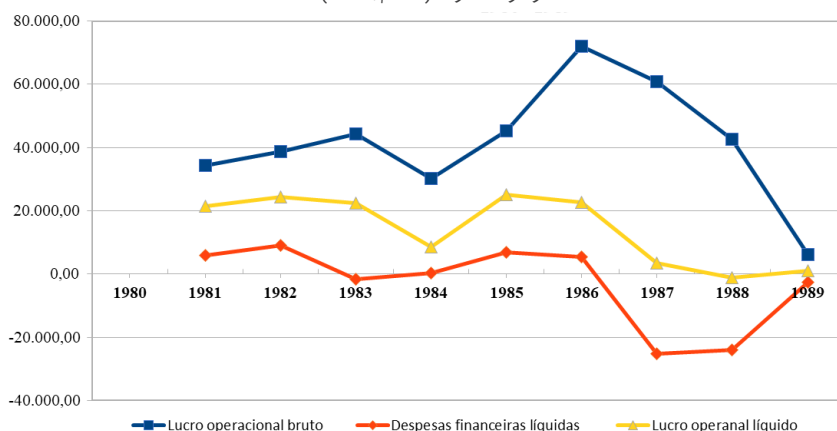
Apesar dos bons resultados, já no ano de 1987 a companhia passou a apresentar piora em seu desempenho econômico-financeiro o que é

---

importância desses dois anos de aprendizado: “Sim, pois o tio foi empreendedor também e sua experiência foi empírica, vivenciava com ele”.

12 Entrevista concedida a este projeto.

demonstrado em seu balanço pela grande diminuição do lucro operacional líquido[13]. Observa-se, no entanto, que essa diminuição foi derivada não das operações produtivas (visto que a companhia obteve lucro operacional bruto), mas das altas despesas financeiras líquidas que passaram a ser negativas a partir daquele ano até o último da série (1987-1991),[14] significando, provavelmente, pagamento de juros sobre endividamento decorrente da própria aposta na expansão.

Gráfico 1: Clock S.A.- Lucro operacional x despesas financeiras líquidas (em R$ mil)- 1980-1989

Fonte: Balanços patrimoniais publicados no Diário Oficial do Estado de São Paulo. Tabela organizada com dados reunidos pelo graduando em Economia da Eppen-Unifesp Leonardo Lucchesi.

A crise dos anos 1990, porém, foi mais forte do que as virtudes do modelo de gestão e propaganda construído pela *Clock*, que não resistiu e foi vendida para a concorrente e líder do mercado, *Panex*, em novembro de 1992. O exame sumário dos motivos da extinção da empresa e dos fatores determinantes da crise econômica no Brasil nos anos 1990 levam a crer que, ao fim e ao cabo, o que ocorreu foi uma absorção de empresas menores por grandes grupos econômicos, com mais recursos para resistir e reagir à crise e não um fracasso do modelo de gestão e dos recursos de tecnologia de empresas como a Clock.

Embora o gráfico acima indique uma queda nos lucros já em 1987, o ponto de inflexão que levou à venda de 1992 parece ter sido o Plano Collor

13 O lucro operacional líquido é o resultado que se obtém da subtração de todos os custos (de produção, comercial e administrativos) de uma empresa do total das receitas que foram obtidas em um determinado tempo.

14 Despesas financeiras líquidas = despesas menos receitas financeiras. Equivale à soma das despesas de juros referentes a todas as obrigações financeiras de uma empresa, sejam elas de curto ou longo prazo, descontando-se deste montante qualquer receita de juros que a empresa venha a ter com suas aplicações financeiras).

I, de março de 1990. Segundo depoimento de Yvonne a este projeto: "Fiquei empolgada com o aumento substancial de vendas e a projeção da empresa, ampliando a produção para três turnos. A empresa crescia substancialmente. Aí veio o plano econômico de 1990 e tudo foi por água abaixo". O noticiário econômico apontou, em 1992, uma queda de 34% nas vendas de panelas, em relação a 1991. Os preços também despencaram, em 33%. Descapitalizadas, as empresas foram vendidas ou preferiram importar a produzir.

A *Clock* sofreu uma retração de 30% em seu faturamento em 1992, perdendo US$ 150 milhões. Foram demitidos 250 de seus 600 funcionários. Três pontos de vulnerabilidade parecem ter sido determinantes: 1) a falta de recursos financeiros para oferecer aos vendedores prazos de pagamento competitivos como os da concorrência, que trabalhava com uma margem de 35 dias; 2) um acesso ao mercado externo insuficiente para compensar a retração interna. Tentativas de exportação para países vizinhos, como Bolívia e Chile, fracassaram (CLOCK PLANEJA..., 1987, p. 8). A *Panex*, líder nacional e compradora da *Clock*, por exemplo, perdeu 12% do mercado interno, mas quadruplicou as exportações (GUERRA..., 1993, p. 5); 3) a dependência excessiva em relação a um produto principal (a panela de pressão) e a escala de produção mais reduzida dificultaram suportar a redução das vendas e dos preços. Embora a empresa tivesse se diversificado em meados dos anos 1980, com a fundação da *Duraclock*, produtora de caçarolas e caldeirões, sua produção em 1987 não chegava a 20 mil peças por mês, enquanto a *Clock* atingia 200 mil (CLOCK PLANEJA...1987, p. 8).

O impacto da crise macroeconômica no setor de bens semiduráveis, a reestruturação produtiva e a venda da Clock S.A.

O projeto *História Empresarial Vivida*, mencionado no começo deste artigo, coletou depoimentos de 16 empresários de grandes grupos nacionais, entre 1985 e 1988. Os testemunhos eram seguidos de perguntas e comentários do público, principalmente professores e estudantes interessados em aprender com os modelos de sucesso. Talvez os envolvidos não tivessem consciência exata dos significados que aquele amplo balanço legaria à posteridade, já que poucas daquelas empresas se manteriam vivas e saudáveis na década seguinte. Tratava-se, de certa forma, de um "canto de cisne" em meio a três crises cruzadas.

A primeira era uma crise do modelo de desenvolvimento nacional-desenvolvimentista, que se manifestava em uma deterioração de processos macroeconômicos, gerando inflação acelerada, dificuldade no balanço de

pagamentos, crescimento da dívida externa, recessão e uma grande instabilidade nas políticas econômicas. A partir do início dos anos 1990, essa crise seria enfrentada com reformas neoliberais, centradas nas privatizações, desmonte da capacidade planejadora do Estado, abertura financeira e comercial abrupta, política de estabilização monetária com metas de inflação e âncora cambial.

A segunda crise, que talvez fosse mais percebida do que concebida, decorria de uma mudança internacional do regime de acumulação fordista para o "padrão japonês", que começara na década de 1970 e fora introduzida no Brasil por algumas multinacionais, no setor de automóveis e aparelhos eletrônicos, justamente no começo da década de 1980 (SILVA, 1994, p.108). A fim de fazer frente à competitividade dos produtos japoneses, as empresas ocidentais procuraram uma modernização gerencial da produção e do trabalho, marcadas pela promoção de maior envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo; descentralização gerencial, reduzindo os níveis hierárquicos e estabelecimento de contratos de longo prazo entre produtores e fornecedores (SILVA, 1994, p. 114).

Finalmente, a terceira crise, analisada na primeira seção deste artigo, decorria dos efeitos da transição democrática sobre as formas autoritárias de comando fora, mas também dentro das fábricas. O despotismo do regime fabril implantado nos 21 anos de ditadura começou a ser contestado com a formação de comissões e grupos de fábrica, a atuação sindical mais aberta e combativa, a realização de greves e outras formas de resistência à exploração e ao autoritarismo.

Os nexos entre essas três crises, especialmente a primeira, e o desempenho econômico da *Clock S.A.*, podem ser mais bem compreendidos se reconstituirmos o impacto dos processos macroeconômicos no setor de bens semiduráveis, uma vez que o comportamento dos diversos setores da economia nas crises pode diferir bastante.

Os dados reforçam a percepção de uma forte retração na produção física da indústria de transformação, que regrediu 6,4% no triênio 1990-92, dos quais 4,08% somente em 1992. A indústria de bens de consumo duráveis foi a que mais recuou de 1991 para 1992, em relação aos semi duráveis, não duráveis, de capital e intermediários. Autores considerados "neodesenvolvimentistas" caracterizam o conjunto dessas ocorrências como um processo de desindustrialização, enquanto outros diagnosticam uma "reestruturação tecnológica, organizacional e de gerenciamento" (WASQUES; TRINTIN, 2014, p. 9). A primeira hipótese parece confirmar-se no prolongado processo de regressão industrial, com redução do peso da indústria na renda nacional, nas exportações e na geração de empregos.

Diversos autores coincidem na percepção de um contexto macroeconômico extremamente hostil à indústria de bens duráveis, no começo dos anos 1990. A disparada no endividamento externo gerou pressão por excedentes comerciais a serem obtidos por meio de um intenso esforço exportador (FURTADO, 1994, p. 34). Os juros altos, combinados com restrição na oferta de capital e a hiperinflação, estimularam, segundo Hiratuka e Rocha, "estratégias defensivas" por parte das empresas: dispersão de ativos reais e financeiros, aquisição de mineradoras como reserva de valor, mudanças que estavam fora do alcance de empresas como a Clock e que consolidaram a posição do que os autores denominam "grandes grupos econômicos", fossem nacionais ou estrangeiros, por sua capacidade de substituir "de maneira efetiva um conjunto de imperfeições do mercado (de capital, de trabalho, de insumo etc.)" (HIRATUKA; ROCHA, 2015, p. 10). O noticiário econômico do começo dos anos 1990 registra um número recorde de fusões e aquisições oficialmente concretizadas como também aquelas informalmente estimadas pela empresa *Price Waterhouse*. Muitas das aquisições eram feitas por instituições financeiras, que teriam se transformado em "vorazes compradoras", em um "acelerado processo de reestruturação empresarial" (NÚMERO..., 1993, p. 2-4). Hiratuka e Rocha caracterizam as mudanças ocorridas na década de 1990 como uma "ruptura definitiva com o modelo de desenvolvimento anterior" (2015, p. 19).

Para indústrias nacionais de bens de consumo, como a *Clock*, a política industrial do governo Collor somou-se aos fatores hostis do contexto macroeconômico para tornar ainda mais difícil a sobrevivência, haja vista a aquisição não apenas da *Clock*, mas também da *Rochedo* e da *Penedo* pela *Panex*, nos anos 1990, e a posterior aquisição desta por um grande grupo norte-americano, Newell Rubbermaid, no final dos anos 1990[15]. Os responsáveis pela política econômica do governo Collor partiram do diagnóstico de que o padrão de industrialização por substituição de importações, com protecionismo e apoio estatal, havia gerado um parque industrial complexo e razoavelmente integrado, mas pouco eficiente e competitivo para os padrões internacionais. Assim, foram adotadas políticas de liberalização comercial (eliminação de restrições não tarifárias às importações e revisão tarifária), desregulamentação do setor financeiro, privatização e reformulação do papel do Estado na economia (WASQUES; TRINTIN, 2014, p.1). Os programas de apoio à capacitação tecnológica, lançados pelo governo, foram sacrificados pelas metas de curto prazo visadas pela política de estabilização e os recursos da FINEP e o orçamento de Ciência e Tecnologia

15 Em 2005, a Panex foi adquirida pela francesa SEB (Société d'Emboutissage de Bourgogne) e, em 2007, sua razão social foi alterada para Grupo SEB do Brasil Produtos Domésticos Ltda. (Olmos;Cleto, 2017).

minguaram (FURTADO, 1994, p. 97). Uma das consequências, talvez intencional, tenha sido o avanço das empresas estrangeiras no setor de bens duráveis, a partir da segunda metade dos anos 1990.

Fica evidente, portanto, que, com a morte da *Clock S.A.* Indústria e Comércio de Alumínio, morria também um pouco de um certo "sonho intenso", associado ao projeto industrializante nacional-desenvolvimentista, e não apenas os sonhos de uma administração exercida com a "sensibilidade própria da mulher", em que se vivesse "a solidariedade de um hospital e não de uma empresa", cultivados por Yvonne Capuano (APARH, 1986).

Considerações finais

Procuramos demonstrar o quanto a história de empresas está vinculada com a história política, econômica e social nacional e internacional. Para uma compreensão crítica da trajetória de uma empresa, é fundamental analisar: a evolução e as crises do setor econômico a que pertence; os processos macroeconômicos nacionais e internacionais; as transformações dos regimes políticos e suas interações com os regimes fabris; o esgotamento e as mudanças dos modelos de acumulação. Sem esse esforço, corre-se o risco da reiteração de uma saga enviesada do empreendedorismo masculino. Por outro lado, a reconstrução o mais conscienciosa possível da trajetória de uma empresa permite compreender uma encarnação viva e, em parte, necessariamente desviante, do que os conceitos, hipóteses e modelos da história empresarial sintetizam e explicam. Assim, o caso da *Clock* permite, por exemplo, pensar num tipo de reconstrução da hegemonia empresarial a partir da fábrica em uma conjuntura de crise. Trata-se, ainda, de um exemplo de história empresarial de gênero em que o papel feminino não permanece oculto, mas desempenha funções de mando comumente exercidas pelos homens, mobilizando, inclusive ideologicamente, as redes familiares de confiança como um recurso de poder.

Referências

Documentos:

ABRE-SE a Clock! Nova fábrica de panelas de pressão Clock. **O Estado de S. Paulo,** São Paulo, 17 maio 1961 [Informe publicitário].

ABRINDO espaços. **Mulherio**, São Paulo, n. 20, jan./fev./mar., 1985.

AJUSTES não podem mais tardar, diz empresária. **O Estado de S. Paulo,** São Paulo, 6 set. 1986.

APARH (Associação Paulista de Administração de Recursos Humanos). Acontece – uma experiência sui generis em administração. **Jornal de Recursos Humanos.** São Paulo, ano IV, n. 157 (Encarte do jornal O Estado de S. Paulo, 5 out. 1986.).

CLOCK PLANEJA aumentar produção em até 500%. **Jornal do Commércio,** Rio de Janeiro, 4 maio 1987.

CLOCK, 40 anos de qualidade. **Revista Manchete**, Rio de Janeiro, n. 1828, 1987.

GUERRA de preços esquenta setor de panelas. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 19 abr. 1993.

MAIORIA prefere gestão familiar. **O Estado de S. Paulo.** São Paulo, 29 nov. 1993.

NÚMERO de fusões e aquisições supera o de 1989. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 26 abr. 1993.

OLMOS, Marli; CLETO, Paulo. Panex, do Grupo SEB, fecha fábrica no ABC e vai para Itatiaia. **Valor Econômico**, fev. 2017 . Disponível em: www.globo.com.

RACY, Sonia. Programa conta a saga de grandes empresários. **O Estado de S. Paulo,** São Paulo, Caderno 2, p. 2, 1º dez. 1990.

SÓ DEMOCRACIA absorve tensões sociais. **Folha de S. Paulo,** São Paulo, 27 jun. 1978.

Livros, teses, dissertações, artigos:

AQUINO, Cléber. **História empresarial vivida.** São Paulo: Editora Gazeta Mercantil, 1986.

BIANCHI, Alvaro. **Hegemonia em construção:** a trajetória do PNBE. São Paulo: Xamã, 2001.

BRAGA, Ruy. **A política do precariado:** do populismo à hegemonia lulista. São Paulo: Boitempo, 2012.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. De volta ao capital mercantil. *In:* D'INCAO, Maria Angela. **História e Ideal:** ensaios sobre Caio Prado Jr. São Paulo: Editora da Unesp, 1989.

COSTA, Armando Dalla; DRUMOND, Carlos Eduardo; DE LAS HERAS, José Maria. Empresas y grupos empresariales brasileños em perspectiva histórica. In: PÉREZ, Paloma Fernandes et al. (Orgs.). **Familias empresarias y grandes empresas familiares em América Latina.** Bilbao: Fundación BBVA, 2015.

COUTINHO, Amélia; GUIDO, Maria Cristina. Ernesto Geisel. *In:* ABREU, Alzira Alves *et al*. **Dicionário Histórico-Biográfico Brasileiro:** Pós–1930. Vol. III. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

FURTADO, André (Org.). Capacitação tecnológica, competitividade e política industrial: uma abordagem setorial e por empresas líderes. In: **Textos para discussão 348**. Brasília: Ipea, 1994.

HIRATUKA, Célio; ROCHA, Marco Antonio Martins da. Grandes grupos no Brasil: estratégias e desempenho nos anos 2000. **Texto para discussão 2049.** Brasília: IPEA, 2015.

ITO, Sidney; SOARES, Sebastian; ALLEGRETTI, Fernanda. A evolução das empresas familiares no Brasil. **Retratos de Família.** São Paulo: KPMG Consultoria, 2021.

LIGUORI, Guido; PASQUALE, Voza. **Dicionário Gramsciano.** São Paulo: Boitempo, 2017

MARTINEZ-RODRIGUES, Susana; NICOLÁS, Carmen Maria Hernandez. "Viuda de", cuando las mujeres eran pieza clave pero invisible de la sucesión empresarial. **The conversation.** Jan 2021. Disponível em: 'Viuda de', cuando las mujeres eran pieza clave pero invisible en la sucesión empresarial (theconversation.com). Acesso em: 5 set. 2022.

NAPOLITANO, Marcos. **Cultura e poder no Brasil contemporâneo (1977-1984).** Curitiba: Juruá, 2002.

PÉREZ, Paloma Fernández; HMILTON, Eleanor. Making gender visible in Family business: past na presente. **História econômica & história de empresas,** v. 13, n.1, 10 jul. 2012.

SALLUM JR., Brasílio. Metamorfoses do Estado brasileiro no final do século XX. **Revista Brasileira de Ciências Sociais,** São Paulo, vol. 18, n. 52, jun. 2003.

SHUMAHER, Schuma; BRSIL, Érico Vigtal (Orgs.). **Dicionário das mulheres do Brasil:** de 1500 até a atualidade. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

SILVA, Elizaneth Bortolaia. Pós Fordismo no Brasil. **Revista de Economia e Política,** vol. 14, n. 3 (55), jul./set. 1994.

VIANNA, Luiz Werneck. **A classe operária e a abertura.** São Paulo: Cerifa, 1983.

WASQUES, Renato Nataniel; TRINTIN, Jaime Graciano. Uma análise do desempenho da indústria de transformação brasileira na década de 1990: ocorreu um processo de desindustrialização? **Encontro Nacional de Economia,** 2012. Disponível em: Uma Análise do Desempenho da Indústria de Transformação Brasileira na década de 1990: Oocorreu um processo de Desindustrialização? (repec. org). Acesso em: 5 set. 2022.

JOÃO FORTES ENGENHARIA S.A.: MAIS CONSTRUTORA QUE INCORPORADORA (1986-2018)

Cláudia Alessandra Tessari
Renata Bianconi
Bruna Alexandre Oliveira

Introdução

A João Fortes Engenharia S.A. foi uma das maiores empresas do setor de construção imobiliária na década de 1970 e a primeira a abrir capital na bolsa de valores, em 1973. Participou da construção de edifícios históricos no país, como o Banco Central de São Paulo e Minas Gerais, das sedes dos Correios em São Paulo, Brasília e Rio de Janeiro, e do Sambódromo do Rio. Até o final dos anos 1990 manteve-se entre as grandes empresas do setor. Quando das grandes mudanças na economia brasileira e, sobretudo no setor de edificações e imobiliário a partir dos anos 2000, a companhia passou a enfrentar dificuldades e seguidos resultados negativos, entrando com pedido de recuperação judicial em 2018.

Fundada em 1950, a empresa de construção urbana e desenvolvimento imobiliário João Fortes Engenharia S.A. (JFE) mantinha, desde 1976, a posição de liderança no setor de construção civil de edificações (construção civil urbana,

leve)[16]. A empresa acumulava em 1986 quase 5 milhões de metros quadrados construídos e tinha simultaneamente em construção outros 800 mil metros quadrados; operava em cerca de 15 cidades no Brasil (Rio de Janeiro e São Paulo eram suas principais praças) e empregava cerca de 8 mil trabalhadores diretos e "outro tanto sob a forma de subempreitadas" (FORTES, 1986, p. 222-223).

Márcio Fortes, presidente da companhia à época, destacava em 1985 o fato de a empresa atuar "basicamente no mesmo setor de atividades de sua origem" e ter um patrimônio constituído por capitais "oriundos exclusivamente de sua própria operação", não tendo recebido aporte de capitais externos (via mercado de capitais ou associação com outras empresas) (FORTES, 1986, p. 225).

No ano de 1985, a família do fundador ainda detinha 40% do capital da empresa, havendo outros dois grandes acionistas com cerca de 10%, além de 10% das ações estarem nas mãos do público em geral e 27% serem de propriedade dos funcionários e colaboradores da empresa.

Com atuação na construção de casas e edifícios residenciais, além de "sofisticados prédios comerciais, hospitais, escolas, indústrias e trabalhos de urbanização em geral", e faturamento anual de cerca de US$ 40 milhões de dólares, a JFE chegou a receber o título de "Melhor das Melhores" em seu setor de atuação, conferido pela revista *Exame*. Seu patrimônio, de US$ 25 milhões, conferia-lhe a primeira posição em seu setor (e a colocaria entre a sexta e a oitava posição, se comparada a construtores de obras públicas e obras pesadas) e representava o dobro do patrimônio da segunda colocada (FORTES, 1986, p. 223-224).

A história da companhia confunde-se, por décadas, com a história do setor de edificações urbanas leves (notadamente o segmento imobiliário) e é representativa das muitas transformações pelas quais o capital nacional familiar passou no setor: na época de estruturação e profissionalização do mercado, a João Fortes foi uma das pioneiras, participando da urbanização da cidade do Rio de Janeiro e influenciando as políticas públicas para a habitação no Brasil bem como se beneficiando dos gastos governamentais no setor de moradias; no momento de retração do mercado imobiliário, fortemente impactado pela desorganização do financiamento público, na década de 1990, foram principalmente as obras leves governamentais as responsáveis pelo equilíbrio da companhia possibilitando que ela mantivesse sua atuação no

16 O setor da construção civil é segmentado nos subsetores de edificações (também chamado de construção urbana leve), construção pesada, e montagem industrial. O subsetor de edificações abrange as atividades de construção de edifícios residenciais, comerciais e públicos, além das reformas e manutenções correntes. A partir de 2007, na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE 2.0) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a seção Construção de Edifícios passou a abranger a atividade de incorporação de empreendimentos imobiliários.

mercado de incorporação (eram os recursos das obras de terceiros, notadamente estatais, que permitiam que a companhia ofertasse financiamento próprio aos adquirentes de imóveis em um momento de escassez de crédito público). A reforma do sistema financeiro e o avanço da financeirização no setor mudariam drasticamente o negócio imobiliário no Brasil.

Pelo fato de produzir um bem com longo processo de produção e cujo valor vai muito além da renda anual das pessoas, o setor é dependente de estruturas de financiamento complexas, sejam elas provenientes de fundos públicos ou privados. Com o processo de financeirização da economia, o setor passou a contar com uma série de novos instrumentos de crédito e com a possibilidade de operações que lhe permitiram desdobrar o ativo imóvel em títulos comercializáveis no mercado de capitais. As companhias passaram então a atuar muito próximas ao mercado de capitais, constituindo a área de incorporação imobiliária a principal fonte de lucro (em detrimento do lucro proveniente da construção propriamente dita). A dependência do mercado de capitais para o financiamento das obras impactou a forma de gerir o negócio: a alavancagem para o investimento em terrenos visando a valorização dos papéis da companhia passou a ser a "melhor prática" do mercado. Mais uma vez, a João Fortes participou desse movimento. A empresa foi adquirida por um investidor do setor financeiro que nada tinha a ver com o setor de edificações ou imobiliário mas que via na tradicional empresa cinquentenária, cuja marca era muito consolidada no mercado, uma boa oportunidade de investimento.

Esse capítulo tem o objetivo de analisar a história da empresa João Fortes Engenharia S.A. a fim de compreender a trajetória do grande capital nacional familiar no período pós reestruturação produtiva e de políticas neoliberais no Brasil. A opção foi analisar a trajetória da companhia *pari passu* às transformações institucionais, políticas e econômicas ocorridas no setor.

Parte I: Os anos de fundação

> O ano de 1950 era o início de uma promessa, o bairro de Copacabana, e assim a empresa foi fundada construindo e incorporando um edifício em 1950. (FORTES, 1986, p. 225).

A João Fortes Engenharia S.A. tem sua origem na empresa criada por João Machado Fortes e Antonio Romualdo da Silva Pereira denominada João Fortes & Cia. R. Pereira Ltda., na cidade do Rio de Janeiro em 10 de outubro de 1950. Nesses anos, a cidade vivia a expansão urbana e um processo de

verticalização, especialmente no bairro de Copacabana, foco do crescimento da zona Sul da cidade após a construção da segunda galeria do "Túnel Novo", principal via de acesso ao bairro (CHAGASTELLES, 2012). Foi em Copacabana, palco da vida cultural e política da época e que viu nos anos 1950 a criação de muitos "arranha-céus" (como eram chamados mesmo os edifícios baixos, de 10 a 12 andares) que João Machado Fortes iniciou seus primeiros trabalhos como engenheiro, construindo e incorporando, com capital próprio dele[17], dois prédios no bairro.

Naquele momento, as empresas que atuavam com a construção e incorporação de edifícios[18] eram geralmente de pequeno porte, capitalizando-se com as receitas provenientes da venda de um empreendimento para iniciar um novo, e esse era o caso também da João Fortes & Cia. R. Pereira Ltda.

Por se tratar de um bem de valor elevado, tanto a produção quanto a compra de uma edificação requerem um sistema de financiamento de longo prazo adequado bem como legislação que forneça garantias para o comprador. A oferta e a procura do imóvel também são favorecidas pela economia estável, com baixas taxas de juros e baixa inflação, elementos praticamente ausentes no Brasil da década de 1950. Dessa forma, a falta de fontes de financiamento a moradias e a legislação precária limitavam a aquisição de imóveis prontos à camada da população de média e alta renda, dificultando a formação de empresas de maior porte a atuarem no mercado de edificações urbanas. Assim permaneceu até meados da década de 1960 quando durante o regime civil-militar foi instituído o Banco Nacional da Habitação (BNH) e o Sistema Financeiro da Habitação (SFH).

Anos 1970: anos de crescimento urbano no Brasil e da formação do setor de edificações

A organização do SFH e o crescimento da urbanização e da indústria da construção leve, ou seja, de edificações urbanas resultante dela, foi também para a João Fortes Engenharia um marco importante. Segundo Márcio Fortes,

---

17 Segundo Márcio Fortes, o capital que deu início à empresa foi proveniente da venda de um terreno na Pampulha, na cidade de Belo Horizonte (MG), que foi investido na compra de um terreno em Copacabana (FORTES, 1986, p. 236).

18 A atividade de incorporação é o processo pelo qual uma pessoa física ou jurídica desenvolve um empreendimento imobiliário, sendo a empresa incorporadora responsável pela articulação do empreendimento: mapeia as demandas e oportunidades, realiza os estudos de viabilidade, adquire o terreno e elabora o projeto do empreendimento; é também a responsável pela venda das unidades. Já a construtora é a empresa contratada pela incorporadora para execução da obra, sendo responsável pelos custos e riscos inerentes à construção. Muitas incorporadoras mantêm também as próprias construtoras (ABRAINC, 2017, p. 8-9).

"exatamente a partir de 1969, encontrando a solidificação do Sistema Financeiro da Habitação e um fluxo mais normal de recursos entre os poupadores, os financiadores, os construtores, os produtores e os moradores, pôde fazer com que a João Fortes Engenharia, assim como tantas outras empresas, se desenvolvesse de uma forma quase explosiva." (FORTES, 1986, p. 227).

A política habitacional teve papel estratégico nos sucessivos governos militares na medida em que estimulava o crescimento econômico (dado o grande efeito multiplicador da construção civil, cuja cadeia de produção era praticamente toda nacional) ao mesmo tempo que ampliava a legitimidade do sistema perante as camadas baixa e média de rendas por meio da expansão do acesso à moradia.

O SFH, operacionalizado pelo BNH, passou a operar com recursos provenientes de depósitos do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço - FGTS e do Sistema Brasileiro de Poupança e Empréstimos – SBPE, tornando-se a principal fonte de recursos para a promoção do setor imobiliário urbano no Brasil. Além disso, o Plano Nacional de Habitação, implantado com a Lei Federal nº 4.380/64, que havia criado o BNH, também instituiu a correção monetária nos contratos imobiliários e criou as "demais entidades formadoras do Sistema Financeiro da Habitação (SFH) - entre as quais as sociedades de crédito imobiliário, as letras imobiliárias e o Serviço Federal de Habitação e Urbanismo" (SANTOS e CASTRO, 2015).

Outro fato fundamental para o crescimento e o desenvolvimento do setor de construção de edificações urbanas leves no período foi a regulamentação da atividade de incorporação imobiliária. Até a edição da Lei 4.591/64 (Lei de Condomínios e Incorporações), a aquisição de unidades imobiliárias de um futuro edifício era uma transação que trazia insegurança ao comprador, pois inexistia um regramento imobiliário suficiente para dirimir os inúmeros conflitos que se apresentavam[19] (CASTRO FILHO, 2011).

O acesso ao grande volume de recursos disponibilizados pelo SFH e a regulação do setor de crédito e da incorporação imobiliária foram fundamentais para impulsionar a compra de imóveis "na planta" e para o desenvolvimento do setor de construção de edificações urbanas leves, que passou a contar com empresas de maior porte, as quais, devido ao acesso ao financiamento de longo prazo, puderam se especializar na construção de moradias e de prédios comerciais e de serviços, executando mais de um empreendimento concomitantemente.

19 Em 1965 foi promulgada a Lei 4.864, que trouxe alterações à Lei 4.591/64, viabilizando um sistema de concessão do crédito imobiliário mais seguro, principalmente por estabelecer as condições da cessão fiduciária como garantia ao crédito (SANTOS e CASTRO, 2015). João Machado Fortes, como veremos adiante, teve papel fundamental para a formulação dessas alterações.

Apesar de grande parte dos recursos do SFH ter como finalidade a produção de habitação para famílias de baixa renda, quem se beneficiou de fato da estruturação do SFH foram as camadas médias e médias-altas da população (CARDOSO e ARAGÃO, 2012), público sobre o qual se deu grande parte da expansão da João Fortes Engenharia nos anos 1970.

A história da João Fortes Engenharia se entrelaça à história da formação do setor

> Assim, nessa trajetória pessoal da vida do empresário, meu pai e eu estamos ligados à empresa. E também ligados à participação pública, porque é importante quando se vê, logo após, o que acontece com as relações com a comunidade. (FORTES, 1986, p. 239).

A história da João Fortes Engenharia e de seu fundador, João Machado Fortes, se entrelaçam à formação histórica do setor de edificações urbanas na cidade e no estado do Rio de Janeiro e no Brasil.

Em sua obra *A ditadura dos empreiteiros*, Pedro Campos analisa a organização de empresas de construção (principalmente construção pesada) em entidades privadas da sociedade civil e sua atuação junto à sociedade e ao aparelho de Estado mostrando o grande poder dos empreiteiros de obras públicas no período da ditadura civil-militar brasileira, os quais detiveram ampla participação nas agências estatais e nos mecanismos de decisão das políticas públicas. Apesar de a pesquisa de Campos (2012) ter como foco as empreiteiras de construção pesada, o autor também se depara com João Machado Fortes, dada a proeminência do empresário em agências do setor e sua atuação junto a institutos governamentais voltados à política de habitação.

Marcus Melo (1988), ao enfocar o processo de constituição da agenda de política habitacional no regime civil-militar, detalhou a definição e a hierarquização dos lugares de acesso das diversas classes e frações de classe à arena decisória da política habitacional. E eis que mais luzes são lançadas sobre a atuação de João Machado Fortes. São palavras de seu filho, presidente da companhia em 1986:

> Papai sempre teve muita participação pública, há anos militava no Sindicato da Construção quando houve a Revolução de 1964. Era presidente do Sindicato da Indústria da Construção Civil do Rio de Janeiro e vivia discutindo temas sobre construção, habitação, trabalhismo. O BNH foi fundado logo depois. Mas foi fundado lá no Rio de Janeiro por um grupo de pessoas que militava por lá mesmo. A Sandra Cavalcanti tinha sido presidente da Cohab do Rio de Janeiro e, por isso, ela foi a primeira presidente do Banco [BNH]. Sandra Cavalcanti era uma política, ela tinha sido deputada, vereadora, tinha sido aluna da minha avó e era conhecida e amiga de meu pai.

> E se fundou o BNH, muito escudado na experiência, nos conselhos do Sindicato da Construção Civil, onde o papai era presidente.
> E, após algum tempo, a Sandra saiu, mudou a diretoria e meu pai virou diretor do BNH. (FORTES, 1986, p. 237).

Segundo Melo (1988, p. 1), João Machado Fortes esteve envolvido na coalização que se forjou entre políticos conservadores e a indústria da construção e que dominou o processo de institucionalização do BNH entre 1964 e 1967. Essa coalizão se formou antes mesmo do golpe militar de 1964, articulada pelos Sindicato da Indústria da Construção do Estado da Guanabara (Sinduscon-EG), Associação de Dirigentes Cristãos de Empresas (ADCE), IPES (Instituto de Pesquisas e Estudos Sociais) e setores da UDN carioca. João Machado Fortes era vice-presidente do SICCE-GB em 1966, além de ser membro da ADCE, movimento que colaborava com o IPES nos anos 1960, fazendo oposição a João Goulart. Sandra Cavalcanti, por sua vez, era ao mesmo tempo secretária do governo Lacerda (Guanabara), ligada a empresa do ramo da construção civil em atividade no Rio de Janeiro (construtora Hosken), e atuava na unidade de "Reforma Habitacional" do IPES, no âmbito do qual fora concebido o projeto do BNH (cuja chefia ela assumiria até o rompimento de Lacerda com o grupo que apoiara o golpe de 1964) (CAMPOS, 2012; MELO, 1988). João Machado Fortes, então vice-presidente do Sinduscon-EG, assumiria a diretoria da Carteira de Projetos de Cooperativas do BN.[20]

De 1966 a 1969, João Machado Fortes exerceu simultaneamente liderança no sindicato patronal e no órgão estatal. Segundo Melo (1988) a partir de 1966 (de 1966 a 1973) houve a redefinição estrutural do BNH e da política habitacional tendo a indústria de construção de edificações urbanas como hegemônica e comandando a formação de políticas.

> As propostas articuladas pelo SICCE-GB [Sindicato da Construção Civil do Estado da Guanabara] foram acomodadas numa solução de compromisso no Plano de Habitação. [...] As demandas da indústria da construção, canalizadas pelo SICCE-GB, referiam-se sobretudo à instituição de uma estrutura de financiamento, consubstanciada nas Sociedades de Crédito Imobiliário, que viabilizasse a produção de habitação para a classe média [...]. (MELO, 1988, p. 9).

A hegemonia do capital privado (do setor imobiliário) fez-se sentir também na Lei n. 4864, promulgada no ano de 1965 que revogou dispositivos da recém promulgada Lei do Inquilinato e da recém promulgada Lei das

---

20 O Programa de Cooperativas Habitacionais foi desenvolvido por João Machado Fortes e era voltado a atender aos estratos de renda médios da população.

Incorporações: reduziu o imposto sobre lucros imobiliários; ampliou os tetos de financiamento e o percentual de recursos a ser aplicado em habitação de classe média; entre outras medidas. "Esta redefinição do plano de habitação se fez acompanhar de um aprofundamento do relacionamento entre capital privado e a burocracia pública na área de habitação. Assim é que o vice-presidente do SICCE-GB, João Fortes, é nomeado diretor da nova agência." (MELO, 1988, p. 9).

Mudanças também foram realizadas no Programa de Cooperativas com o estabelecimento dos Institutos de Orientação às Cooperativas habitacionais (INOCOOPs), formulado por João Machado Fortes e Raul Santanna (Construtora Kosmos). Segundo Melo (1988, p. 10) o programa foi inspirado no ideário conservador da Associação de Dirigentes Cristãos de Empresa (ADCE), da qual João Fortes havia sido presidente: "O objetivo divisado era uma contra-mobilização conservadora junto ao movimento sindical pelo fortalecimento de líderes conservadores, a partir da montagem de cooperativas habitacionais de trabalhadores sindicalizados."

Nesse contexto, assiste-se à reorientação dos empréstimos do BNH do financiamento de moradias populares para habitações visando estratos de renda mais altos ou a classe média, movimento que favoreceu as construtoras imobiliárias, aptas a obter maiores lucros nesse setor (CAMPOS, 2012). Além disso, o BNH, ao transferir para a iniciativa privada todas as decisões sobre a localização e a construção das habitações que financiava gerou, segundo Bolaffi, uma "cadeia de negociatas" e funcionou como um valioso mecanismo por meio do qual os recursos do FGTS eram drenados para o setor privado, a fim de alimentar o mecanismo da acumulação e da concentração de renda (BOLAFFI, 1975, p. 41, *apud* FIX, 2011, p. 108).

Em 1969, João Machado Fortes deixou a diretoria do BNH, permanecendo, no entanto, como membro do Conselho de Administração do Banco até 1975 (BRASIL, 2002). Entre 1977 e 1980 voltou ao Sinduscon-RJ como presidente da entidade. Do Sinduscon-RJ, foi para a presidência (entre 1980 e 1983) da Câmara Brasileira da Indústria da Construção Civil (CBIC), aparelho que também teve grande atuação no BNH. De acordo com Campos (2012, n.p.), "mais que qualquer outra agência governamental, foi o banco público o principal alvo das ações e objeto de interesse da entidade [CBIC] na ditadura".[21]

Colega de turma e amigo do ex-presidente João Batista Figueiredo, João Machado Fortes teve sua posse na presidência da CBIC, em agosto de 1980, prestigiada pela presença do então presidente da República e de cinco de seus

21 "Era comum perceber a presença constante de representantes do BNH nos eventos organizados pela CBIC e de diretores da Câmara em congressos promovidos pelo banco." (CAMPOS, 2012, n.p.).

ministros (BRASIL, 2002). Como Campos (2012) salienta, no governo Figueiredo (1979-1985) o BNH foi revalorizado, tendo sido estabelecida a meta de construção de um milhão de casas por ano. Além disso, o segmento de edificações urbanas foi impulsionado pela construção de hospitais e escolas, obras tanto dos governos da Arena/PDS, como dos de oposição.

A exemplo de João Machado Fortes, também seu filho, Márcio Fortes, se afastaria da empresa para assumir funções no governo, tendo sido Secretário Geral do Ministério da Fazenda a partir de 1979. Nessa função, presidiu diversas comissões técnicas e participou do conselho de diversos órgãos e empresas federais (BNDES, Serpro, Embraer, Esaf, CNAL e CNDU-Conselho Nacional de Desenvolvimento Urbano), além de ter ocupado interinamente o Ministério da Fazenda.

A empresa se torna a líder inconteste do setor

> Apesar do prestígio junto aos governos, Fortes [João Machado Fortes] sempre se pautou por evitar que sua empresa ficasse dependente do setor público. (BRASIL, 2002).

De fato, nos primeiros anos do BNH a companhia parece não ter tido o governo como cliente. Segundo Márcio Fortes, enquanto esteve na diretoria do banco, João Machado Fortes proibiu a empresa de atuar em construções para a entidade. No entanto, a partir de 1969, ano em que Fortes deixa o BNH e volta para a presidência da empresa, iniciou-se nova fase para a companhia, que estava sem obra para executar e passa, então, a trabalhar no âmbito do SFH, inicialmente no Rio de Janeiro:

> [...] em 1969 a empresa parou. Não tinha mais nenhuma obra. [...] [A] firma existia sem obra alguma mas com algum dinheiro. E fomos para a frente. Aprendemos os planos de financiamento, sobretudo do BNH, já sabíamos onde os outros haviam errado, fizemos tudo da melhor maneira. [...]
> Terminou uma primeira fase no momento importantíssimo, que foi 1970, quando começou, no ambiente, o tal do Brasil Novo, aquele negócio de "vamos para frente". Realmente, deu índices de desenvolvimento inigualáveis, rarissimamente igualáveis na história do mundo. Ali a empresa estava nova [referindo-se à renovação geracional, com a entrada de 4 colegas de Márcio Fortes, também engenheiros e que haviam passado a trabalhar na empresa], experiente, mas disposta, em 1970. Não foi feito nenhum tipo de planejamento estratégico amplo. Íamos acompanhando com arrojo o momento nacional. [...]
> O ambiente foi desenvolvimentista, foi liberal com as empresas. Até meados da década de 70, o tempo foi extremamente favorável, e nós estivemos em um setor, que foi o da construção urbana, bastante

> bafejado pelas políticas do Brasil, em geral, através do Sistema Financeiro da Habitação. (FORTES, 1986, p. 237-240).

De fato, foi no "ambiente liberal com as empresas" (conforme se refere Márcio Fortes) da década de 1970 que a João Fortes Engenharia consolidou-se como a maior empresa do segmento de edificações do Brasil. Em cinco anos, de 1969 a 1975, o capital da JFE cresceu 100 vezes, passando de 400 mil cruzeiros para 40 milhões (JOÃO FORTES, IAN, 1999, p. 20). A marca "do milhão de metros quadrados de construção simultânea" foi atingida em 1977 – "marca [que] nunca mais foi atingida por qualquer outro construtor brasileiro" – e manteve-se até 1982 (FORTES, 1986, p. 228).

Segundo João Augusto Fortes, filho de João Machado Fortes e diretor de marketing da empresa em 1990, na década de 1970, a JFE entrou em uma segunda etapa de sua história, superando a fase inicial (1950 a 1970), quando ela se dedicava à construção de prédios pequenos na sua maioria residenciais. A partir do início dos anos 1970 a empresa iniciou sua expansão geográfica, abrindo filiais em Brasília, Salvador e São Paulo, e também sua diversificação, passando a atuar na construção de obras para terceiros por empreitada, grandes obras residenciais com recursos do BNH e obras para classe média e alta:

> A partir de 1970 a companhia abriu seus horizontes com projetos mais ousados, como o hotel Eron em Brasília [...]. No Rio, o primeiro grande passo da João Fortes foi dado em 1975 com a construção das 3.000 unidades residenciais da cooperativa habitacional Operária, na Pavuna, com recursos do BNH. Um ano depois iniciou o projeto do condomínio Barramares na Barra da Tijuca. Começava também a negociação com o governo da Argentina para a construção do Centro Empresarial Rio. (JOÃO FORTES..., 1990, p. 6).

Na avaliação de Márcio Fortes não foram as relações com o governo a razão para o crescimento vertiginoso vivenciado pela empresa a partir da década de 1970. Ele credita o estreito relacionamento que a companhia manteve com o Estado como um golpe de sorte, afirma que essas relações "foram muito discretas", considerando que o governo é "um péssimo parceiro de prazos mais longos":

> Quanto às relações com o governo, em termos da empresa, elas foram muito discretas. [...] Nós, como fornecedores de serviços ao governo, tivemos realmente muita sorte, vamos dizer assim, de conquistar bons contratos, contratos de grande volume em momentos muito especiais por que passava a construção civil. Por exemplo, aqui em São Paulo, o início da minha empresa para a construção do Banco Central foi um golpe de sorte. Eles queriam uma concorrência de preço médio. Chegava lá, quem dava

> o preço médio contratava e assim nós contratamos. Por isso, realmente isso foi uma coisa muito importante, essa capacidade que o governo tem, o governo federal de uma forma geral e em particular alguns outros governos, de contratar a construção civil nos momentos de desenvolvimento. E nós tivemos sorte. Em grande parte por competência, por conhecer custos, conhecer planejamento de construção, e em grande parte por sorte. Tivemos, e assim fomos bem sucedidos. (FORTES, 1986, p. 256).

Parte II: os anos de inflexão (1986 a início dos anos 2000)

Os anos 1980 representaram uma inflexão no setor, que acompanhou o esgotamento do crescimento da indústria de transformação vivenciado em meio à crise da dívida externa brasileira, ao processo de hiperinflação e às crescentes taxas de desemprego. O setor da construção também se encontrava afetado pela redução dos investimentos do setor público, dado o declínio do padrão de intervenção e de gastos do Estado desenvolvimentista. Paralelamente, vivia-se a transição do regime político que havia sustentado o crescimento e a consolidação do setor imobiliário com base em um viés totalmente empresarial. O ciclo de expansão das atividades do segmento de edificações iniciado em 1964 havia, portanto, chegado ao fim. Entre 1979 e 1984, o nível de financiamentos do SFH, por exemplo, caiu 73%, e, apenas em 1985, caiu 82,8% (VILLELA, 2007).

A João Fortes Engenharia também sofreria os efeitos da retração no setor decorrente do esgotamento do período de rápido crescimento da economia, do "milagre econômico" promovido pela ditadura. Contudo, em meados dos anos 1980, ainda conseguiria sustentar importante volume de atividades, beneficiando-se da diversificação anterior de suas atividades, tanto geográfica quanto de tipo de negócio e de clientes. Como Márcio Fortes sintetizou na entrevista de 1985:

> Essa marca [1 milhão de metros quadrados de construção simultânea] nunca mais foi atingida por qualquer outro construtor brasileiro e se manteve no caso da João Fortes Engenharia em 1977, 1978, 1979, 1980, 1981 e até 1982, quando aí começou a cair pelas dificuldades da década em que estamos. [...] A empresa João Fortes Engenharia graças ao seu trabalho de equipe e a sua atuação, já então ampla em termos nacionais e em subsetores da sua atividade, conseguiu vislumbrar que o Sistema Financeiro da Habitação iria encontrar dificuldades logo a seguir e desviar sua atividade da grande massa de construção para uma moradia popular, sofisticando sua produção e projetos para prédios de maior volume e sofisticação técnica e passamos a enfrentar outro tipo de cliente, organizações bancárias industriais e multinacionais que sustentaram, até hoje, na década de 80, o volume dessa empresa em termos nacionais. (FORTES, 1986, p. 228).

A diversidade de obras administradas pela JFE, bem como de clientes por ela atendidos, constituídos por importantes bancos públicos e privados (nacionais e estrangeiros) e por grandes empresas não bancárias, tornavam--na uma empresa singular na construção urbana, como destacado por seu então presidente na entrevista de 1985 (FORTES, 1986). Praticamente todos os grandes bancos que atuavam no Brasil na época tiveram sedes, agências ou centro de telecomunicações construídos pela empresa carioca: bancos estrangeiros, como Citybank, Banco Francês Brasileiro, Banco Lar, Chase Manhattan; bancos oficiais, como Banco do Brasil, Banco Central e Caixa Econômica Federal; e bancos nacionais privados, como Bradesco, Itaú, Econômico, Nacional e Banco Safra (FORTES, 1986, p. 232).

A diversificação da produção e de tipos de clientes parece ter sido um trunfo para a estabilidade do negócio mesmo no momento de crise do setor, visto que Márcio Fortes destacava que a empresa apresentava-se equilibrada financeiramente em 1985, com faturamento anual de cerca de US$ 40 milhões e com equilíbrio entre patrimônio, volume de produção, faturamento e endividamento (FORTES, 1986). Destacava que uma das estratégias da empresa para manter a estabilidade era a de não depender demasiadamente de um único segmento ou cliente:

> Como construtor, a metade deve ser para o governo e a metade para particulares; como incorporador, a metade deve ser com capital próprio e a metade deve ser com capital de terceiros. Então, você permanentemente deve buscar balancear o seu envolvimento financeiro, dividindo assim, ou de outra forma qualquer, mas nunca concentrando demais em um cliente. (FORTES, 1986, p. 256-257).

Os anos 1990 foram anos de instabilidade e dificuldades no setor imobiliário urbano, principalmente no segmento habitacional. O confisco das cadernetas de poupança, como parte do Plano Collor de estabilização monetária, por exemplo, a recessão e o desemprego que faziam diminuir a arrecadação do FGTS, traziam mais problemas a um SFH já em crise visto que esses eram os dois principais fundos que alimentavam o sistema (FIX, 2011, p. 115).

A crise colocou a necessidade de as empresas de edificações voltadas para a construção de moradias passarem a utilizar recursos próprios na promoção imobiliária obtidos em grande parte pelo pagamento antecipado das mensalidades pelos adquirentes. Segundo Fix (2011), as principais alternativas encontradas pelas firmas de construção imobiliária urbana após a interrupção gerada pela crise do BNH, foram: o autofinanciamento das empresas imobiliárias (pagamento das mensalidades pelos proprietários a incorporadoras ou

cooperativas); o crescimento do segmento de alta renda, que depende pouco de financiamento, provocando o crescimento dos condomínios de luxo; e a diversificação de atividades de algumas empresas (FIX, 2011, p. 116).

A estratégia da João Fortes é ilustrativa desse movimento. No início da década de 1990, a empresa participava da construção de importantes obras urbanas na cidade do Rio de Janeiro (obras públicas e privadas) e também da construção e incorporação imobiliária para segmentos de média e alta renda utilizando-se do autofinanciamento.

O noticiário e os anúncios publicitários veiculados no *Jornal do Brasil* e no *Jornal do Commercio* do Rio de Janeiro durante a década de 1990 dão mostra de alguns dos projetos de edificações executados pela companhia. Nos anos 1990 a empresa era responsável por importantes obras públicas e privadas, muitas delas executadas simultaneamente: participava do consórcio que havia vencido a licitação para construir parte do pólo petroquímico do Rio de Janeiro (POLO..., 1990, p. 3); estava construindo o Centro Empresarial Internacional no centro da cidade do Rio (UM DESTAQUE..., 1990, p. 1); financiava e executava o projeto de reurbanização do complexo da Praça Mauá na cidade do Rio de Janeiro (PRAÇA..., 1990, p. 22); mantinha parceria com a empresa Multiplan para a construção do Barra Shopping, no Rio de Janeiro e do Centro empresarial Morumbi Tower, em São Paulo (UM SUPERSHOPPING..., 1990, p. 1); em 1992, ganhou licitação para as obras de ampliação e reforma dos prédios da Câmara dos Deputados, em Brasília, para as quais havia sido reservado grande orçamento público federal (GARCEZ, 1992, p. 4); em 1995 construía, junto com a Andrade Gutierrez, três prédios no sambódromo do Rio, com projeto de Oscar Niemeyer a custo de R$ 2,4 milhões (DIRETO..., 1995, p. 9).

No segmento de construção e incorporação habitacional, a João Fortes Engenharia constituía-se em uma das empresas que possuía condições de ofertar imóveis na planta por meio do autofinanciamento. A empresa, que havia sido uma das pioneiras no movimento de crescimento da cidade do Rio de Janeiro na direção da Barra da Tijuca ainda durante a década de 1970, com destaque para os condomínios Barramares e Alfabarra (BRASIL, 2002), tinha na região empreendimentos ofertados nessa modalidade. Segundo entrevista de Cláudio Fortes (também filho do fundador e então presidente da empresa), diante das dificuldades de obtenção de financiamento junto aos bancos, a companhia havia passado a oferecer financiamento próprio com prazos de até 80 meses para o pagamento e margens de lucro menores (MOREIRA, 1993, p. 2). Era o caso, por exemplo, de empreendimento de apartamentos

em condomínio na Barra da Tijuca que eram vendidos com a possibilidade de financiamento direto pela construtora, quando o comprador deveria dar entrada mínima equivalente a 8% do valor total da unidade devendo quitar 40% do preço do imóvel até a data em que o imóvel estivesse pronto para morar (previsto para ocorrer em 2 anos) e os 60% restantes poderiam ser pagos em um plano sustentado pela João Fortes por 5 anos (COSTA, 1993).

A estrutura da João Fortes Engenharia também lhe permitiu nesse período empreender obras no exterior. Segundo matéria publicada no *Jornal do Brasil* de 18 de março de 1991, o mercado internacional havia sido a saída que algumas empresas de construção haviam encontrado para superar a retração dos negócios no Brasil, como era o caso da João Fortes, que havia vencido concorrência internacional para construir "o maior hotel de Montevidéo, no Uruguai, o complexo Vitória Plaza com 550 apartamentos num contrato de US$ de 65 milhões". Um fator que pode ter favorecido o desempenho da João Fortes na concorrência era o fato de que não era a primeira vez que ela atuava no Uruguai, tendo já concluído na região pelo menos dois trabalhos: a sede do Banco do Brasil e também a do banco Sur Invest (LAPA, 1991, p. 2). A atuação da companhia no país levou-a a constituir a subsidiária J.F. International (IAN, 2000, p. 31).

A estratégia de diversificação da João Fortes Engenharia parece ter surtido efeito. Em meio à crise do segmento de edificações - em especial, do segmento imobiliário residencial - a empresa executava grandes projetos e mantinha altos faturamento e lucro. Em outubro de 1993, Cláudio Fortes, presidente da companhia, afirmava que a expectativa era que a empresa fecharia o ano com lucro 15% superior ao obtido em 1992 e com lucro líquido previsto próximo de US$ 3 milhões, perante resultado US$ 2,5 milhões no ano anterior (MOREIRA, 1993, p. 2).

Se em 1985 a empresa dizia manter a estratégia de pulverização de seus negócios mesclando clientes públicos e privados, capital próprio e capital de terceiros (FORTES, 1986, p. 256-257), menos de uma década depois essa situação não se repetia. Em 1993, Cláudio Fortes, ao comentar sobre as perspectivas de crescimento naquele ano, enfatizava que o segmento de obras por empreitada representava a maior parte do faturamento da empresa, chegando a 62% do faturamento (MOREIRA, 1993, p. 2). Por sua vez, este tinha as empresas públicas como seus principais clientes (CAUTELA..., 1995, p. C-1). O conjunto de obras para empresas e órgãos públicos que a JFE executava na década de 1990, listado anteriormente, nos dá a dimensão do volume de recursos que passava pelas mãos da empreiteira: parte do pólo petroquímico do RJ; prédios do sambódromo carioca; prédio da Bolsa de Valores do RJ; centro de distribuição para os Correios; centro de telecomunicação do Banco do Brasil; sede do Banco Central na cidade de São Paulo; reforma e ampliação da Câmara dos Deputados em Brasília; entre outras.

As atividades da companhia no que diz respeito a obras públicas não passaram despercebidas pela imprensa. Em 1992, a coluna "Informe JB" do *Jornal do Brasil*, publicou nota em referência ao fato de a João Fortes Engenharia haver vencido a licitação para ampliação e reforma dos prédios da Câmara dos Deputados em Brasília, obras que envolviam grande volume de recursos:

> Às Claras. Do empresário Márcio Fortes, diante das notícias de que a João Fortes Engenharia vai construir o anexo da Câmara de Cr$ 16,2 bilhões: «É uma empresa de construção que participou de uma concorrência e venceu. Estranho seria se não houvesse concorrência ou se o objeto do serviço fosse alguma outra coisa que não construção". Isto é, nada a ver com as Lojas do Pedro.[22] (INFORME JB, 1992, p. 6).

Assim como o fundador e primeiro presidente da companhia teve sua carreira marcada pela atuação empresarial entremeada com a atuação no setor público e em importantes entidades de classe, também seu filho, Márcio Fortes, presidente da companhia entre 1980 e 1987, teve sua carreira intercalada entre sua atividade empresarial e em organismos públicos, em cargos legislativos e em entidades patronais. Entre 1987 e 1989, durante o governo Sarney, Márcio Fortes presidiu o BNDES, quando comandou o primeiro programa de privatização do país. Nesse período foi membro do Grupo Permanente de contato para facilitar a atuação executiva da Petroquisa na implantação do Pólo Petroquímico do Rio de Janeiro.[23]

Além da atuação na esfera federal, Márcio Fortes foi figura importante na administração municipal (cidade do Rio de Janeiro) e estadual (Estado do Rio). Entre 1993 e 1994 foi Secretário Municipal de Obras na gestão do prefeito César Maia. Naqueles anos, aliás, o setor da construção no município andava bastante otimista:

> Empresários da construção civil estão não apenas contentes mas pode-se dizer eufóricos com a eleição de César Maia. Tendo como um dos principais suportes o empresário João Fortes (que inclusive contribuiu abertamente para a campanha), Maia prometeu retirar uma série de exigências que inibiam novas construções e ainda agir para acabar ou atenuar com o que seria um "sobreimposto" em relação às construtoras. (AHMED, 1992, p. 2).

Márcio Fortes deixou o cargo de Secretário Municipal de Obras para assumir como deputado federal eleito pelo PSDB do Rio Janeiro para a

---

22 Provavelmente a frase escolhida pelo jornalista para finalizar a nota - "isto é, nada a ver com as Lojas do Pedro" - era uma referência irônica ao nome da loja (Lojas do Pedro, de Curitiba – PR) que esteve envolvida no escândalo de superfaturamento na compra de 22.500 bicicletas praticado pelo Ministério da Saúde do Governo Collor meses antes.

23 Conforme informações disponíveis em: https://www.camara.leg.br/deputados/74860/biografia.

legislatura 1994-1997, tendo sido reeleito para o quadriênio 1998-2001. Nesses anos, entre 1996 e 1997 assumiu também o cargo de Secretário estadual da Indústria, Comércio e Turismo do Rio de Janeiro.

No final da década de 1990, de acordo com informações oficiais da companhia apresentadas aos acionistas, a atuação da companhia estava centrada em duas linhas principais de negócios: "obras urbanas para clientes externos, terceiros, sejam públicos ou privados, e incorporações imobiliárias, com ou sem parceiros." (IAN, 1999, p. 40). As obras executadas para o setor público ou para empresas públicas chegaram a representar 63% do faturamento da companhia em 1993. Em 1997, os clientes Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Banco do Brasil S/A e Banco Central do Brasil, representavam sozinhos quase metade da receita (44% da receita líquida anual) da companhia (Tabela 1) .

Tabela 1: Clientes da João Fortes Engenharia(participação na receita líquida, em %) - 1999

CLIENTES	(em%)
Clientes Públicos*	44
Glaxo Wellcome S/A	14
G.D. Empreendimentos Imobiliários S/A	14
Diversos Clientes De Incorporação	14,61
Cotel Empreendimentos Imobiliários S/A	8,39
Confederação Nacional Do Comércio	5

*Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, Banco do Brasil S/A e Banco Central do Brasil

Fonte: IAN (Informações Anuais). Documento entregue à Comissão de Valores Mobiliários pela João Fortes Engenharia S.A., 1999. Elaboração das autoras.

Não apenas uma empresa, um grupo econômico

Faz-se necessário neste ponto do texto fazermos uma observação. Viemos tratando até agora da empresa João Fortes Engenharia S.A. e seu negócio mais importante – construção e incorporação imobiliária. A companhia, no entanto, não se restringia a uma única empresa e nem à área de construção civil. De acordo com documentos oficiais apresentados à Comissão de Valores Mobiliários em 1997, ela poderia ser considerada um grupo econômico formado por empresas controladas (das quais detinha a totalidade ou a quase totalidade do capital) e coligadas (das quais detinha parte do capital, mas sem controlá-las). Não conseguimos apurar desde quando a companhia iniciou esse processo de diversificação setorial, mas o fato é que ao final da década de 1990, a JFE possuía o controle de algumas empresas de incorporação imobiliária,

empresas de vendas imobiliárias, de construção e incorporação de shopping centers e de hotéis (setores que haviam se expandido nos anos 1980 e 1990) e empresas na área agropecuária (Quadro 1).

Quadro 1: João Fortes Engenharia: empresas controladas e coligadas (1997)

CONTROLADAS	Participação da JFE no capital social (em%)
J.F. INTERNATIONAL	100
TELCO EMP. IMOBIL.	99,97
COTEL EMP. IMOBIL. S/A	99,9607
S. PEDRO AGROP. LTDA	99,9866
EMP. OBRAS MANUS LT	99,5
JF HOTELARIA	98
PLANO A. IM. PLAN. LT	98
P. SÃO JOÃO AGROP.S/A	80,8455
P. MARIA AGROP. LTDA	96,3293
CASATODA A.C.S. LTDA	65
ALFAPORT EMP. IM. LT	97
JF SÃO PAULO EMP P. LT	98
COLIGADAS	
EMPREEND. HOTEL	-
DIVISO EMP. HOTEL. S/A	33,34

Fonte: DFP (Demonstrações Financeiras Padronizadas). Documento entregue à Comissão de Valores Mobiliários pela João Fortes Engenharia S.A., 1997. Elaboração das autoras.

A empresa Plano Arquitetura, Imobiliária e Planejamento Ltda., atuava nos lançamentos imobiliários do Rio de Janeiro, especialmente aqueles desenvolvidos pela própria João Fortes Engenharia S.A., e suas controladas Telco Empreendimentos Imobiliários Ltda., Cotel Empreendimentos Imobiliários, Alfa Port Empreendimentos Imobiliários Ltda., e sua coligada Diviso Empreendimentos Hoteleiros S.A.

As empresas Pedras de Maria Agropecuária, Pedras de São João Agropecuária S.A., São João Agropecuária Ltda., tinham sede no município de Pedras de Maria da Cruz (MG) e eram destinadas ao desenvolvimento de pecuária de corte. Já a empresa João Fortes Hotelaria destinava-se à administração hoteleira, basicamente do Rio Internacional Hotel, no qual a João Fortes Engenharia era proprietária de 1/3 do investimento (IAN, 1999, p. 27).

Parte III: Os anos derradeiros.
Mais construtora que incorporadora (2000 a 2018)

A partir dos anos 2000 no Brasil o mercado de edificações sofreu novas mudanças, quando a atividade de incorporação imobiliária passou a representar grande fatia do valor agregado das maiores empresas construtoras (da área de construção urbana leve) e quando o segmento imobiliário - residencial e comercial - passou a ser cada vez mais dependente do financiamento privado via mercado de capitais.

Um dos porta-vozes dessa demanda do setor era justamente Cláudio Fortes, presidente da JFE nos anos 1990 e presidente da ADEMI (1997 e 1999) e da Comissão de Desenvolvimento Urbano da Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (FIRJAN). Em 14 de abril de 1997, o *Jornal do Commercio* publicou matéria baseada em entrevista com Cláudio Fortes. Vejamos o que dizia a matéria:

> Além da volta do crédito normal o que anima o novo presidente da ADEMI é a esperada criação de novos mecanismos como a securitização e os fundos imobiliários. [...] "o investidor estrangeiro notadamente americano não quer operar em um mercado diferente do que conhece. Quando houver a securitização, o fluxo de capital externo será natural". [...] "Esperamos que em pouco tempo empresas especializadas façam securitização de ativos profissionalmente o que estimulará o setor diretamente e ainda atrairá o capital estrangeiro" diz o empresário explicando que o processo inclui companhias hipotecárias que descontarão os títulos nas companhias securitizadoras. Sobre esses papéis pode-se ainda fazer novo lastro ampliando ainda mais os recursos disponíveis. Nos Estados Unidos a securitização conta com o mercado primário e secundário. Fortes pleiteia que os projetos de lei que tratam do assunto sejam agilizados." (MOTTA, 1997, p. A-2) .

Foi nesse contexto que, em 1997, foi criado o Sistema Financeiro Imobiliário – SFI. De acordo com Fix (2011, p. 128-130) o novo sistema foi criado bastante desregulamentado, tendo sido baseado no ideário liberal e pró-mercado. Ele tinha o objetivo claro de integrar o crédito imobiliário com o mercado de capitais e, para isso, entre outras medidas, reformulou uma série de títulos de crédito já existentes (tais como as Debêntures, as Letras Hipotecárias e as Cédulas de Crédito Bancário), além de criar alguns novos instrumentos financeiros, como os Certificados de Recebíveis Imobiliários (CRIs), que se tornariam muito importantes como meio de financiamento ao setor (FIX, 2011).

Além da reforma e criação de instrumentos financeiros, a nova legislação também instituiu a alienação fiduciária, que facilitou a retomada dos imóveis pelos credores em caso de inadimplência dos mutuários, além de vários mecanismos de financeirização das dívidas hipotecárias, criando as bases

legais para o desenvolvimento do mercado secundário de títulos hipotecários (LEAL,1999 apud FIX, 2011), exatamente como verbalizado por Claudio Fortes na entrevista para o *Jornal do Commercio* em 1997.

O estabelecimento do SFI, no entanto, não foi suficiente para estabelecer o vínculo entre o mercado imobiliário e o mercado de capitais. Foi preciso ainda uma série de inovações institucionais, que continuariam a ocorrer paulatinamente nos anos subsequentes para que essa integração entre os dois mercados ocorresse. Uma delas foi a aprovação da Lei de Patrimônio e Afetação, em 2004, que instituiu as Cédulas de Crédito Imobiliário (CCI) e as Letras de Crédito Imobiliário (LCI) e também a alienação fiduciária, facilitando a retomada do bem imóvel em caso de não pagamento de prestações.

O setor de edificações constitui-se em um mercado extremamente afeito à lógica da financeirização, dada a possibilidade de obtenção de lucros não apenas operacionais, mas também imobiliários. Essa característica, juntamente com o movimento de desregulamentação dos mercados (imobiliário e de capitais), serviu como atrativo para as massas de capital financeiro nacional e internacional interessadas nos ganhos no setor e impulsionando um movimento de valorização do negócio de incorporação em contraposição ao da construção (BERTASSO, 2012, p. 39).

As mudanças institucionais efetuadas no bojo das políticas neoliberais no Brasil atraíram fundos e investidores globais que passaram a atuar mais intensamente no país, tornando-se sócios de empresas do setor da construção civil, seja adquirindo participação acionária nas incorporadoras que tinham ações negociadas em bolsas de valores, seja pela compra direta de parcelas societárias dos proprietários de incorporadoras e construtoras de capital fechado (FIX, 2011). O móvel da internacionalização do setor foi, "antes de tudo, o 'negócio imobiliário', aquele que incorpora o lucro imobiliário" (BERTASSO, 2012, p. 54).

A partir de meados dos anos 2000, o setor passou a vivenciar dois movimentos progressivos e intensos: a crescente capitalização das construtoras por meio de abertura de capital (com o lançamento de grande número de IPOs e captações de recursos estrangeiros); e as fusões e aquisições (MONTEIRO FILHA; COSTA; ROCHA, 2010, p. 26; BERTASSO, 2012, p. 193-220).

Reestruturação e adequação (2000 a 2006)

> E a atividade construtora cresceu muito mais do que a atividade de incorporadora. Ela [João Fortes Engenharia] é muito mais construtora do que incorporadora. Usa a incorporação a serviço da construção, e não o contrário [...] (FORTES, 1986, p. 231).

Em 1985, ao tratar da fórmula de sucesso da João Fortes Engenharia, seu presidente, Márcio Fortes, destacava, entre outros elementos, o equilíbrio da companhia e a sinergia entre suas atividades construtiva e incorporadora. Afirmava que a empresa sempre havia atuado como construtora e incorporadora e salientava a ligação necessária entre a incorporação e o processo construtivo. Segundo ele, a produção é o objeto dos incorporadores que, portanto, "devem e precisam ser também construtores" ou, ao menos, gerenciar a construção e conhecer o processo construtivo (FORTES, 1986, p. 231). Se a JFE, desde seu início, procurava conciliar as duas atividades, tratava-se, até meados da década de 1980, de uma empresa "mais construtora do que incorporadora": "Usa a incorporação a serviço da construção, e não o contrário [...]" (FORTES, 1986, p. 231), o que lhe teria permitido atingir um mercado diversificado, atuando nacionalmente e oferecendo diversos tipos de produto.

Acontece que, em 1985, dificilmente poderia ser imaginado o rumo que o mercado de edificações tomaria. O BNH seria extinto; anos de uma quase ausência de política habitacional se seguiriam; o equilíbrio fiscal e a diminuição do Estado entrariam na ordem do dia, reduzindo drasticamente os gastos governamentais, incluindo os efetuados pelas empresas públicas e mistas; e o baixo crescimento econômico, por um lado, comprometeria a arrecadação afetando adicionalmente os gastos dos entes estaduais e municipais e, por outro, reduziria o horizonte de compras de mais longo prazo das famílias brasileiras.

A primeira metade dos anos 2000 foi para a João Fortes Engenharia anos de reestruturação de seus negócios, tanto em sua estrutura organizacional, quanto nos serviços oferecidos. Como vimos, de fato, nos anos 1990 as obras para terceiros tinham grande participação no faturamento da companhia (em 1993 representavam 62% do faturamento). O que ocorrerá é que a partir dos anos 2000 esse panorama irá mudar radicalmente.

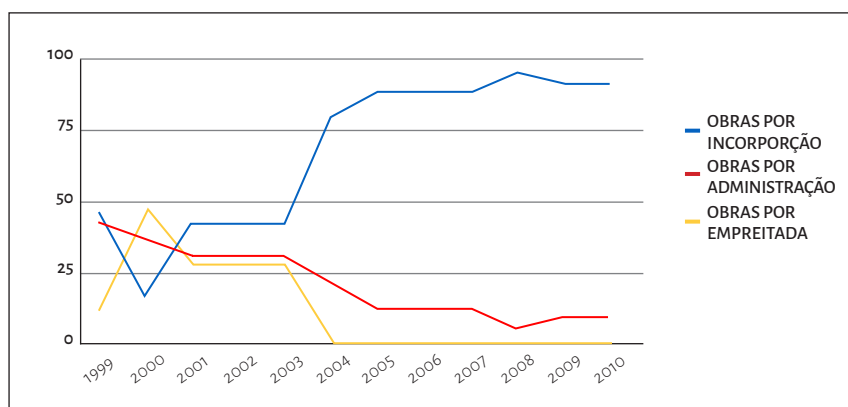
Em 1999, a empresa já destacava nos Relatórios da Administração e em outros documentos a diminuição do volume e da receita provenientes de obras contratadas por terceiros: "O segmento de obras para terceiros [...] tem sofrido com o estreitamento deste setor, com margens menores e menos negócios" (DFP, 1999, p. 17). No segmento, destacava-se a diminuição das obras públicas que, em parte, vinham sendo compensadas pelo crescimento das contratações de clientes privados:

> São poucas as obras novas de edifícios públicos, sempre conquistadas através de licitações, com margens cada vez mais baixas para obtenção de resultados. Por outro lado, novas oportunidades têm aparecido, junto a clientes não governamentais, fruto de uma maior atividade econômica na área privada. Assim, nesta área de atuação, terminamos e entregamos no prazo contratual, obras para a Confederação Nacional do Comércio, Banco

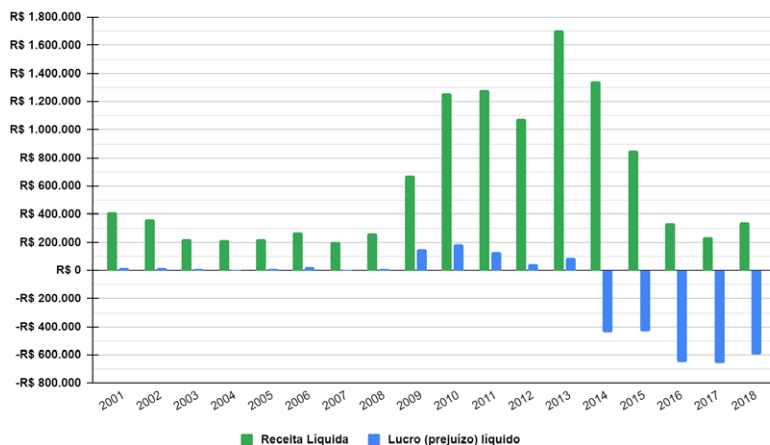
do Brasil, Cooperativa Habitacional CHAF-RIO, SECOVI, GD Empreendimentos (do grupo Multiplan), Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT, Glaxo Wellcome S.A. e outros. (IAN, 1999, p. 40).

Em seus relatórios administrativos, a João Fortes Engenharia classificava suas atividades em três tipos: obras por administração, obras por empreitada e incorporações. As duas primeiras referiam-se a obras executadas para terceiros, diferenciando-se apenas pelo modo de incorporação da receita na contabilidade da companhia. A incorporação referia-se ao desenvolvimento de projetos próprios de construção de unidades imobiliárias.

De acordo com informações enviadas à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), no final dos anos 1990 a empresa tinha 54% de sua receita líquida provenientes de serviços de obras para terceiros e 46% provenientes de incorporação imobiliária, situação que vai se alterar completamente com as atividades de incorporação passando a representar mais de 90% da receita líquida total da companhia, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1: João Fortes Engenharia: produtos e/ou serviços (em % receita líquida)

Fonte: DFP (Demonstrações Financeiras Padronizadas). Documentos entregues à Comissão de Valores Mobiliários pela João Fortes Engenharia S.A., 1999-2010.

O aumento da participação das atividades de incorporação imobiliária no faturamento da João Fortes Engenharia não foi suficiente para compensar as perdas no segmento de construção para terceiros. Ao mesmo tempo que se verificava essa alteração de perfil de negócio, dava-se também a queda contínua na receita líquida (com taxa média anual negativa de 54,6%) e do lucro da companhia. Em 1995, a JFE obteve receita líquida de quase R$ 1 bilhão (em valores de 2020) que foi decaindo anualmente até alcançar R$ 224.500.586,59 em 2005.

Gráfico 2: JFE: Receita operacional líquida e Lucro (prejuízo) líquido (em R$ mil) - 2001 a 2018

Fonte: DFP (Demonstrações Financeiras Padronizadas). Documentos entregues à Comissão de Valores Mobiliários pela João Fortes Engenharia S.A., 2001-2018.

Em geral, a companhia explicava seu desempenho ruim no segmento imobiliário pela falta de linhas de financiamento, de instrumentos financeiros e ausência de uma política habitacional consistente. Explicações como a que se segue foram recorrentes nos Relatórios da Administração entre 1999 e 2005:

> O segmento de incorporação imobiliária vem há muito tempo sofrendo da falta de uma linha consistente de financiamento, tanto para a produção como para a comercialização, estreitando fortemente as faixas de potenciais adquirentes de apartamentos. Neste tópico, vale lembrar que o país como um todo se ressente de uma nova política habitacional que, alavancada por novos instrumentos tais como securitização de recebíveis, fidúcia imobiliária e um mercado pulverizado para fundos imobiliários poderiam ajudar as antigas, mas ainda eficientes cadernetas de poupança a carrearem recursos para um setor importante da atividade econômica e social do país. (IAN, 1999, p. 40).

A diminuição da atividade de construção para terceiros foi fator detonador de uma significativa transformação não apenas nos negócios da companhia, mas sobretudo na atividade da empresa principal, que havia dado origem ao grupo. Paulatinamente, a João Fortes Engenharia S.A., que era a empresa mais "construtora" do conglomerado, isto é, a que majoritariamente atuava na construção de obras para terceiros, perdeu espaço no faturamento entre as demais, passando a ter como atividade principal o controle acionário e administrativo das empresas que constituíam o grupo:

> O crescimento dos negócios imobiliários através de empresas controladas e a diminuição do segmento de obras para terceiros – em empreitada – públicos e privados, estrangulado que está por menos licitações, e com margens mínimas, vêm mudando o perfil dos negócios de nossa empresa. A João Fortes Engenharia vem aos poucos assumindo um papel de holding de um conglomerado de 14 empresas controladas com foco no desenvolvimento urbano onde participa com mais de 99% em quase todas elas e ainda outras duas empresas coligadas.
>
> Como exemplo desta lenta transformação, do faturamento total anual das empresas – R$ 116 milhões – menos da metade – (49 milhões) foi originado na própria João Fortes Engenharia. O restante veio das demais empresas controladas. Se foi ela a única que faturou com obras, em incorporação de imóveis, ocupou entretanto o terceiro lugar em faturamento, superada por suas controladas Cotel e Telco, comprovando assim seu papel de holding. (DFP, 1999, p. 16).

Para fortalecer sua participação no mercado de incorporação imobiliária, em 2002, a João Fortes Engenharia S.A. incorporou a Cotel Empreendimentos Imobiliários S.A., sua controlada com maior taxa de crescimento e a de maior faturamento, passando a controladora a responder por todos os seus negócios. Ainda a fim de melhor posicionar-se no mercado de incorporação imobiliária o grupo reduziu suas operações na área hoteleira (na qual atuava na construção, incorporação e administração de hotéis) promovendo o desinvestimento na empresa Diviso Empreendimentos Hoteleiros e na administradora João Fortes Hotelaria Ltda., vendendo suas ações e aplicando os valores no reforço de caixa e na aquisição de novos terrenos:

> Como já vimos informando em anos anteriores, a empresa João Fortes Engenharia S/A. vem paulatinamente adquirindo característica de holding de outras 12 empresas, sendo que para leitura correta deste balanço, é necessário atentar para a forma consolidada que exprime a real capacidade do grupo como um todo, principalmente porque sua controlada Cotel Empreendimentos Imobiliários S/A. teve um crescimento acentuado nos últimos tempos, sendo hoje responsável pelo maior faturamento do grupo, e transformada na principal empresa. [...] Da mesma forma, a fim de focarmos nossos esforços e consolidarmos nossos investimentos na área imobiliária, resolveu a direção promover o desinvestimento na empresa Diviso Empreendimentos Hoteleiros e na administradora João Fortes Hotelaria Ltda., vendendo suas ações à antiga sócia, com recebimento em até um ano, valores que servirão de reforço ao capital de giro e aquisição de novos terrenos. (DFP, 2002, p. 16).

Entre 2003 e 2006 novas mudanças ocorreram na companhia a fim de fazer frente à contínua queda na receita e na taxa de lucro. Continuando seu processo de reestruturação, em 2003, a controlada João Fortes São Paulo

Empreendimentos e Participações Ltda. foi incorporada à controladora. (DFP, 2003, p. 24). No ano seguinte, 2004, a companhia realizou mudanças na Diretoria Executiva e reduziu seu quadro de empregados, "visando uma redução no custeio administrativo", e a controlada Telco Empreendimentos Imobiliários Ltda. (da área de incorporação imobiliária) foi incorporada à controlada AlfaPort Empreendimentos Imobiliários Ltda. (DFP, 2004, p. 17 e 23).

Em 2005, a companhia precisou promover aumento de capital por meio da utilização do saldo da Reserva para Plano de investimento de anos anteriores e com parte do resultado do exercício daquele ano. A chamada Reserva para Plano de Investimentos tem por objetivo garantir o financiamento de investimentos da organização, no entanto, também pode ser empregada para que prejuízos acumulados sejam compensados. Ao que tudo indica, este foi o caso da João Fortes Engenharia em 2005. Em 2006, a companhia vendeu 51% de sua participação nas controladas Pedras de Maria Agropecuária, Pedras de São João Agropecuária S.A. e São João Agropecuária Ltda. Também se desfez de 70% da participação societária na BSC Shopping Center S.A., proprietária do Bangu Shopping (RJ), permanecendo com 30% da participação societária e como única responsável pelas obras do empreendimento (IAN, 2006, p. 24).

2007, o ano das mudanças: financeirização, alavancagem e outra João Fortes Engenharia S.A.

> Difícil dizer qual foi a grande tacada na bem-sucedida trajetória de Antônio José Carneiro, o "Bode", que amealhou uma fortuna no mercado de capitais, notadamente nos anos 70 e 80. Mas, no polo oposto, restam poucas dúvidas: a João Fortes Engenharia talvez seja o pior negócio feito pelo investidor em toda a sua vida. (JOÃO FORTES..., 2015).

"2007, *o ano das mudanças*", assim começava o relatório da Administração da João Fortes Engenharia referente àquele ano. Após sucessivas perdas e tentativas de reestruturação, a família Fortes, formada pelos herdeiros do fundador João Machado Fortes, perdeu o controle acionário da companhia.

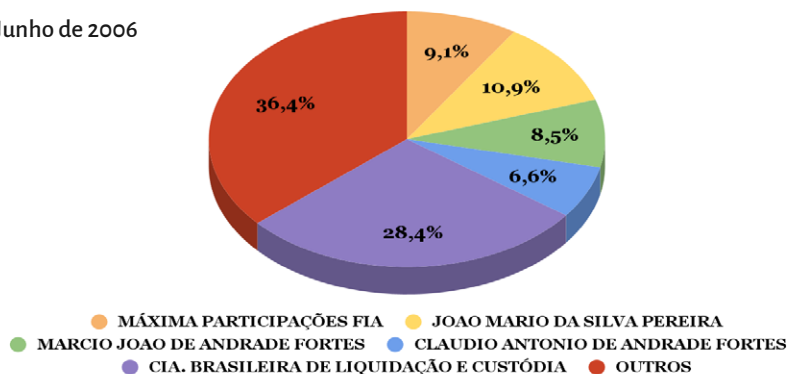
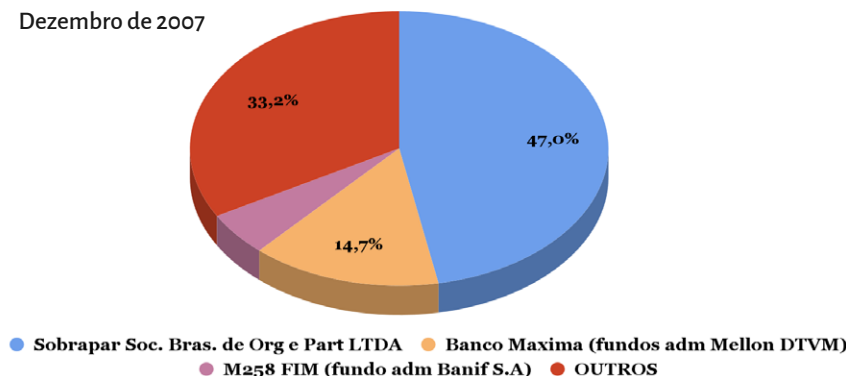
Em julho de 2007, o investidor Antonio José Carneiro adquiriu o controle da companhia por meio de uma oferta hostil na bolsa de valores de São Paulo. A partir de então, a empresa mudaria drasticamente, tendo como foco principal a incorporação imobiliária e uma gestão focada na geração de valor ao acionista, consequência da participação em um mercado imobiliário financeirizado e de seu novo sócio majoritário pertencer ao mundo das finanças.

Antonio José Carneiro, o novo controlador da João Fortes Engenharia, iniciou sua fortuna nos anos 1980 quando criou com um sócio o banco Multiplic, vendido em 1996 ao Lloyds Bank. A partir de então, fez aumentar sua riqueza por meio do mercado financeiro (BANQUEIRO..., 2007). Em 31 de julho de 2007, sua empresa, a Sociedade Brasileira de Organização e Participações Ltda. (Sobrapar), através de oferta pública para aquisição de controle acionário (OPA), adquiriu ações representativas de 40,05% do capital social da JFE, assumindo o seu controle.

Uma oferta pública de controle acionário ocorre quando o comprador (no caso Antonio José Carneiro, via Sobrapar) anuncia no mercado, por meio da publicação de um edital, a intenção de adquirir o controle de uma companhia. Ela é chamada de oferta hostil quando o investidor tenta obter o controle de uma companhia por meio de uma oferta pública a investidores no mercado e não diretamente ao grupo de controle da empresa. Na época da mudança de controle acionário, noticiou-se que a mudança havia ocorrido por meio de uma oferta hostil por parte da Sobraprar (BODE..., 2007).

Em julho de 2007, quando houve a alteração societária, a empresa era controlada por três dos filhos do fundador, que possuíam, juntos, cerca de 26,05% do capital total da João Fortes Engenharia (a corretora Máxima detinha 9,11% e os demais 64,84% estavam pulverizados no mercado) (BANQUEIRO..., 2007).

O ano de 2005 deu início no Brasil a um período de *boom* no mercado imobiliário. Após as mudanças institucionais que trouxeram maior segurança jurídica ao incorporador e aos investidores e aproximaram o mercado imobiliário do mercado financeiro, o setor imobiliário vivenciou um processo de abertura do capital das empresas da construção civil na Bolsa de Valores. É o que pode ser observado nos gráficos a seguir:

Gráfico 3: João Fortes Engenharia: composição acionária (em % das ações ordinárias)

IAN (Informações Anuais). Documentos entregues à Comissão de Valores Mobiliários pela João Fortes Engenharia S.A., 1999-2007.

O clima entre 2006 e 2007 chegou a ser classificado como de "euforia", com um número recorde de empresas que passou a captar recursos no mercado de capitais (com a emissão primária de ações), o qual passou a ser uma importante fonte de liquidez para o setor (BERTASSO, 2012, p. 175). Outro movimento sentido fortemente entre as empresas foi o de fusões e aquisições com a consequente concentração de capital. Empresas médias e de forte atuação regional foram incorporadas ou fundiram-se com outras, formando grandes empresas de atuação regional mais abrangente.

Em 2006 também houve um salto na entrada de recursos estrangeiros no segmento de Incorporações, coincidindo com a abertura de capital das incorporadoras brasileiras. Pelo fato de a área de incorporação imobiliária ser a articuladora entre a esfera financeira e a atividade de construção

propriamente dita, é ela a de maior dinamismo no setor e a que mais recebeu recursos estrangeiros. Mostra disto é que, ao somar os recursos que entraram no país entre 2005 e 2009, a Incorporação recebeu três vezes mais recursos que a Construção de Edifícios (BERTASSO, 2011, p. 32).

Foi nesse contexto, de “excepcional crescimento, cuja responsabilidade cab[ia], em boa parte, às inovações fiscais e creditícias e à introdução de instrumentos jurídicos mais modernos [...] [e], fruto da inédita utilização do mercado de capitais” (IAN, 2006, p. 25) que a Sobrapar adquiriu o controle acionário da JFE. Em agosto de 2007, menos de um mês após a mudança do controle da companhia, Márcio Fortes deixou a presidência da empresa, que passou a ter, pela primeira vez em sua história, um presidente não ligado à família fundadora. A nova diretoria promoveu mudanças em diversos aspectos: i) quanto ao capital social, emitiu novas ações e aumentou a sua liquidez no mercado de capitais; ii) quanto à governança, reformou seu Estatuto Social visando adotar “os mais elevados níveis de governança corporativa praticados no mercado de capitais brasileiro”; iii) quanto à administração, recrutou novos executivos, que haviam atuado em concorrentes e no mercado financeiro; além de diversas outras ações para retomada de negócios, reorganização e redirecionamento estratégico da companhia e suas controladas[24] (IAN, 2007, p. 67-69).

Uma das consequências da abertura de capitais para as empresas do setor de edificações foi trazer a elas uma nova preocupação: “dar respostas ao investidor” (BERTASSO, 2012, p. 173). A valorização dos papéis das companhias na bolsa de valores passou a estar relacionada ao chamado Valor Geral de Vendas (VGV), indicador da receita futura estimada proveniente de empreendimentos a serem construídos pela empresa a partir dos terrenos que ela possui e do seu potencial do ponto de vista comercial (metros quadrados, localização, etc). Preocupadas em “gerar valor ao acionista”, isto é, valorizar o preço de suas ações, as companhias passaram a ter como foco manter um alto VGV e, para isso, manter terrenos em estoque com alto potencial de geração de renda imobiliária. Passou, assim, a ser comum a estratégia de se endividar para comprar terrenos com alto VGV.

24 No mesmo ano, a companhia ampliou suas atividades no mercado se associando à Shopinvest Planejamento, Marketing e Participações Ltda., criando uma empresa de participações. Fundada em 1981, a Shopinvest, atuava no desenvolvimento, planejamento e comercialização de shopping centers. A JFE já atuava nesta área e a associação teve como objetivo participar como investidores em empreendimentos novos ou já existentes, visto que “a sinergia entre esses dois segmentos do mercado imobiliário tem se mostrado cada vez maior, com o desenvolvimento de empreendimentos imobiliários ligados a Shoppings Centers, tanto no segmento comercial como residencial, e a valorização de regiões próximas a Shoppings” (DFP, 2007, p. 23).

E esse foi o caso da João Fortes Engenharia. No ano seguinte às mudanças - de controle, de governança e de estratégia -, a dívida líquida de curto prazo da companhia aumentou 90% se comparado com 2007 e, segundo a empresa, este aumento deveu-se a empréstimos para compra de terrenos (DFP, 2008, p. 34).

Em 2009, a João Fortes continuou a se alavancar para aumentar seu VGV. Ao mesmo tempo que informava o aumento do estoque de terrenos informava também o aumento do endividamento: "Este aumento [de 90% na dívida líquida em 2008] deve-se a empréstimos para compra de terrenos, o que pode ser verificado com o aumento do nosso estoque." (DFP, 2008, p. 34). Para a companhia, esta era a estratégia a ser seguida: "O endividamento na atividade de incorporação faz parte do processo de desenvolvimento dos empreendimentos e crescimento da companhia." (DFP, 2009, p. 33).

Assim, entre 2007, quando houve a mudança de controle acionário e de perfil de empresa e 2012, o nível de endividamento (dívida líquida/patrimônio líquido) foi aumentando ano a ano (passou de 56% em 2007 para 132% em 2012) (DFP, 2008 a 2013).

Segundo Bertasso, a imobilização de parte importante do capital levantado pelas companhias na manutenção de grandes bancos de terrenos pode não ser um problema numa conjuntura de crédito farto, o que não acontece, no entanto, numa conjuntura de aperto do crédito. Além do mais, a formação de grandes bancos de terrenos - base para o Valor Geral de Vendas potencial da empresa – "imobiliza recursos que podem ser importantes para o desenvolvimento das obras, para melhoria técnica e organizacional da produção e poderia se revelar equivocada, inclusive em relação ao perfil da demanda futura, gerando descasamentos [...]" (BERTASSO, 2012, p. 178).

No caso da JFE, a partir de 2014, quando a economia brasileira e o setor imobiliário passaram a sentir os efeitos do baixo crescimento econômico, o alto endividamento mostrou-se realmente um problema. A grande alavancagem dos anos anteriores perante os desempenhos anuais ruins a partir de 2014 (conforme Gráfico 2) trouxe problemas de liquidez para a empresa. O chamado risco de liquidez é caracterizado pelo risco de a companhia não possuir recursos líquidos suficientes para honrar seus compromissos financeiros em decorrência de descasamento (de prazo ou de volume) entre os recebimentos e pagamentos previstos.

No ano de 2014, as vendas contratadas líquidas reduziram 46% em relação ao ano anterior, enquanto o montante de unidades vendidas líquidas reduziu 40%. Essa retração, somada ao aumento do custo operacional, resultou em prejuízo de R$ 260,6 milhões (resultado de -598% em comparação ao ano anterior, que havia sido um lucro de R$ 52,3 milhões) (DADOS..., 2014, p .10).

Para enfrentar os problemas de liquidez a companhia teve que complementar seu caixa por meio de captações no âmbito do SFH, captações de dívida corporativa e pela venda da Shopinvest Empreendimentos e Participações S/A. (DADOS..., 2014, p. 35). Com o mesmo objetivo, em março de 2015 a companhia vendeu para o Opportunity Fundo de Investimento Imobiliário uma parcela (25%) de dois empreendimentos imobiliários em Brasília. Além das captações, em 2015 a empresa fez alterações em seu corpo diretivo (demitiu o presidente e o diretor financeiro), reduziu lançamentos e definiu objetivos para adequação de seu banco de terrenos a fim de reduzir a alavancagem (DADOS..., 2014, p .4).

A desalavancagem passou, então, a ser a principal estratégia da companhia, estratégia enfatizada em seu relatório do ano de 2015: "Encerramos enfatizando a continuidade na agenda de desalavancagem operacional e financeira, para melhor posicionar a João Fortes no mercado. Desta forma, seguimos dedicados à entrega de empreendimentos, vendas de estoque e otimização da estrutura, visando construir futuras oportunidades de geração de valor." (DADOS..., 2015, p. 2 [Relatório da Administração]).

Venda de unidades em estoque, venda de terrenos[25], interrupção de novos lançamentos - nada foi capaz de fazer a companhia, ainda com alto endividamento, reverter seus prejuízos seguidos. em um cenário de retração econômica, alto custo de crédito, queda de preços dos imóveis e alto volume de distratos.[26]

A auditoria independente que analisava as demonstrações contábeis da João Fortes Engenharia alertou ao público sobre a "incerteza relevante relacionada à continuidade operacional da companhia".

> [...] a Companhia vem registrando prejuízos operacionais recorrentes, capital circulante líquido negativo [...]. Essa situação se deu fundamentalmente em função da deterioração do ambiente de negócios da Companhia, caracterizado por altas taxas de juros, redução no acesso ao crédito imobiliário, aumento na inadimplência, queda nas vendas e aumento de distratos, resultando no aumento de despesas financeiras e do fluxo de caixa dedicado ao serviço da dívida. A continuidade operacional da Companhia depende da capacidade de a Administração executar os planos de negócio aprovados pelo Conselho de Administração. O plano de negócios está baseado substancialmente na rolagem de dívidas de curto prazo para o longo prazo, redução do endividamento com fluxo de caixa da operação e eventual contribuição adicional de acionistas. Esses eventos e condições indicam a existência de incerteza relevante que pode levantar dúvida significativa quanto à capacidade de continuidade operacional da Companhia e suas controladas. (RELATÓRIO..., 2018, p. 32).

25 Somente no ano de 2016 a JFE se desfez de 10 terrenos.

26 Rompimento de contrato de financiamento imobiliário antes da quitação do imóvel.

Em maio de 2018, a João Fortes Engenharia entrou com pedido de recuperação judicial. A desalavancagem veio tarde demais.

Considerações finais

A entrevista de Márcio Fortes ao projeto *História Empresarial Vivida* ocorreu na manhã de 06 de novembro de 1985, um ano antes da promulgação do Decreto-lei n. 2.291, de 21 de novembro de 1986, que extinguiu o BNH.

Não sabemos se naquela manhã de 06 de novembro de 1985 Márcio Fortes imaginava que o banco seria extinto. O fato é que a João Fortes Engenharia, que havia sido alçada a maior empresa do setor, apesar de estar sentindo os reflexos da retração, mantinha-se bem, beneficiando-se de toda a estrutura que havia sido constituída nos anos de crescimento: expansão geográfica, diversificação de negócios e clientes, conhecimento técnico e farto capital relacional.

Esgotado o impulso do milagre econômico da década de 1970, arrefecidos os gastos governamentais na construção de moradias e iniciando-se as dificuldades da década de 1980, a JFE passaria a atender uma clientela diferente, que foi capaz de sustentar o volume de suas atividades nos anos 1980 e 1990: organizações bancárias e industriais e obras públicas urbanas (como escolas, hospitais e outros prédios de empresas públicas).

O setor da construção civil tem grande importância econômica e social, podendo ser um forte propulsor (ou desacelerador) da economia, visto que sua cadeia de produção é bastante complexa abrangendo setores industriais diversos e dada sua capacidade de absorver mão de obra não qualificada de forma massiva. No caso do subsetor edificações, a estes fatores agrega-se o de ter como seu principal produto final um bem social, isto é, a moradia. Em virtude destes fatores, o setor é objeto de políticas governamentais, sendo muito afetado por elas, bem como seus agentes (entidades patronais e grandes empresas) têm relativamente grande poder de barganha na arena política.

Os dirigentes da João Fortes Engenharia entre 1960 e meados dos anos 2000 estiveram em cargos públicos ou nas direções de entidades patronais auxiliando o setor imobiliário a conseguir incluir suas demandas nas políticas de governo. Há indicações de que, além disso, as redes de relações e conhecimento estabelecidos por eles a partir destas posições tenham também auxiliado a companhia em suas estratégias competitivas naqueles anos, o que parece não ter ocorrido a partir dos anos 2000.

Márcio Fortes, na entrevista ao Projeto da FEA-USP dá indicações de outro elemento da fórmula de sucesso da empresa naqueles anos, fórmula que, ao que tudo indica, foi exitosa até meados dos anos 2000, quando o mercado imobiliário se remodelou. Para o dirigente, um elemento central era a sinergia entre a incorporação e o processo construtivo que, no caso da receita exitosa da João Fortes Engenharia, colocava a "produção" como objeto da "incorporação", sendo que a companhia, nas palavras de Márcio Fortes, "usa[va] a incorporação a serviço da construção, e não o contrário".

Com as modificações que o mercado imobiliário iria sofrer a partir do avanço do modelo neoliberal e do processo de financeirização da economia brasileira, a João Fortes Engenharia S.A., que era a empresa mais "construtora" do conglomerado, perdeu espaço no faturamento do grupo para as empresas essencialmente incorporadoras, ao mesmo tempo que o faturamento e o lucro decaíram sobremaneira. A fórmula de sucesso, ao que parece, já não era mais válida para aquele novo mercado.

Ainda na entrevista de 1985, Márcio Fortes insistiu na vocação da JFE como "industriais da construção", no que se diferenciavam de outros investidores que, não sendo construtores em sua origem, mas capitalistas, ganhavam dinheiro no setor da construção e depois voltavam a ser capitalistas (FORTES, 1986, p. 254-255). Também destacou as dificuldades de conciliar as expectativas de lucro dos acionistas e os longos prazos requeridos para o retorno dos capitais investidos em projetos de construção: "Eu não posso capitalizar a empresa, via mercado de ações, e prometer aos meus novos acionistas que eu vou dar resultados a eles um ano, dois anos, três anos depois se eu sei que o produto daquela injeção de capital vai retornar quinze anos depois." (FORTES, 1986, p. 255). Vinte anos depois, as grandes empresas do setor e os agentes do mercado de capitais não pensariam assim.

Em 2007, a João Fortes Engenharia passou para o controle de um investidor do mercado financeiro, que tentou fazer da tradicional construtora "outra" empresa - com foco principal na incorporação imobiliária, estratégias de alavancagem e gestão voltada à geração de valor ao acionista. Como vimos, a nova fórmula não deu certo.

Referências

Documentos:

AHMED, Aziz. Tudo azul. **Jornal do Commercio**. Rio de Janeiro, 19 nov. 1992. Caderno Política, p. 2.

BANQUEIRO compra a João Fortes. **G1**, Economia e Negócios, 30 jun. 2007. Disponível em: https://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,AA1576763-9356,-00-BANQUEIRO+COMPRA+A+JOAO+FORTES.html. Acesso em: 11 fev. 2022.

BODE aposta alto em Brasília. **Jornal de Brasília**, 29 mar. 2012. Disponível em: https://jornaldebrasilia.com.br/brasilia/bode-aposta-alto-em-brasilia/. Acesso em: 06 nov. 2022.

BODE se torna o maior acionista da João Fortes. **O Globo**, 31 jul. 2007. Disponível em: https://oglobo.globo.com/economia/bode-se-torna-maior-acionista-da-joao-fortes-4165144. Acesso em: 14/10/2022.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. **Diário da Câmara dos Deputados**, Brasília, ano LVII, n. 13, 7 mar. 2002, p. 06601-06603. Disponível em: https://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/DCD07MAR2002.pdf#page=241. Acesso em: 22 out. 2022. Discurso por ocasião da morte de João Machado Fortes proferido pelo Deputado Federal Feu Rosa, em 06 mar. 2002.

CAUTELA, a receita da João Fortes. **Jornal do Commercio**, Rio de Janeiro, 29 de dez. 1995. Documento especial "O que será o amanhã", p. C-1.

COSTA, José Maurício. Barra da Tijuca ganhará condomínio. **Jornal do Commercio**, Rio de Janeiro, 20 out. 1993. Caderno Mercados/Empresas, p. 3.

DADOS econômico-financeiros. Documentos entregues à Comissão de Valores Mobiliários pela João Fortes Engenharia S.A., 31 dez. 2014. Disponível em: https://cvmweb.cvm.gov.br/SWB/Sistemas/SCW/CPublica/CiaAb/ResultBuscaParticCiaAb.aspx?CNPJNome=jo%e30%20fortes&TipoConsult=C

DADOS econômico-financeiros. Documentos entregues à Comissão de Valores Mobiliários pela João Fortes Engenharia S.A., 31 dez. 2015. Disponível em: https://cvmweb.cvm.gov.br/SWB/Sistemas/SCW/CPublica/CiaAb/ResultBuscaParticCiaAb.aspx?CNPJNome=jo%e30%20fortes&TipoConsult=C

DFP (Demonstrações Financeiras Padronizadas). Documentos entregues à Comissão de Valores Mobiliários pela João Fortes Engenharia S.A., 1997-2013. Disponíveis em: http://www.joaofortes.com.br/ri/

DIRETO da fonte. **Jornal do Commercio**, Rio de Janeiro, p. 9, 12 jan. 1995.

FIRJAN. **Construção civil**. Desafios 2020. Rio de Janeiro, jul. 2014.

GARCEZ, Itamar. Câmara gasta Cr$ 16 bilhões em obras. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 06 fev. 1992. Caderno Política e Governo, p. 4.

IAN (Informações Anuais). Documentos entregues à Comissão de Valores Mobiliários pela João Fortes Engenharia S.A., 1999-2007. Disponíveis em: http://www.joaofortes.com.br/ri/

INFORME JB. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 08 fev. 1992. 1º Caderno, p. 6.

JOÃO FORTES caminha para ser o pior negócio da vida de "Bode". **Relatório Reservado**, 14 mai. 2015. Disponível em: https://relatorioreservado.com.br/noticias/13478/. Acesso em: 10 out. 2022.

JOÃO FORTES comemora 40 anos. Em quatro décadas, construtora ajudou a mudar o conceito urbanístico do Rio e deixou marcos arquitetônicos. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 14 dez. 1990. Caderno Cidade, p. 6.

LAPA, Ronaldo. Construtora no Uruguai. João Fortes vai erguer o maior hotel de Montevidéo. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 18 mar. 1991. Caderno Negócios/Finanças, p. 2.

MOREIRA, Mário. João Fortes espera lucro de US$ 3 milhões até dezembro. **Jornal do Commercio**, Rio de Janeiro, 07 out. 1993. Caderno Mercados/Empresas, p. 2.

MOTTA, S. Barreto. Ademi espera boom no mercado imobiliário. Cláudio Fortes diz que primeiros beneficiados serão das classes de maior poder aquisitivo. **Jornal do Commercio**, Rio de Janeiro, p. A-2, 13-14 abr. 1997.

POLO do Rio recebe US$ 122 milhões de consórcios. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 16 jan. 1990. Caderno Cidade, p. 3.

PRAÇA Mauá vai ter mais duas obras de arte. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 04 mar. 1990. 1º Caderno, p. 22.

RELATÓRIO do auditor independente sobre as demonstrações contábeis individuais e consolidadas. **Demonstrações Financeiras Anuais completas.** Documentos entregues à Comissão de Valores Mobiliários pela João Fortes Engenharia S.A., 31 dez. 2018.

UM DESTAQUE na paisagem. Prédio computadorizado da Praça Mauá terá centro internacional de negócios. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 23 fev. 1990. Caderno Cidade, p. 1.

UM SUPERSHOPPING na Barra. João Fortes e Multiplan ampliarão Barra Shopping em acordo de US$ 100 milhões. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 30 nov. 1990. Caderno Negócios/Finanças, p. 1.

Livros, teses, dissertações, artigos:

ABRAINC (Associação Brasileira de Incorporadoras Imobiliárias). **Guia "O ciclo da incorporação imobiliária**". 2017. Disponível em: https://www.abrainc.org.br/estudos/2015/08/18/o-ciclo-da-incorporacao- imobiliaria/. Acesso em: 05 ago. 2022.

BERTASSO, Beatriz Freire. **Relatório de Acompanhamento Setorial**: Edificações. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), mar. 2011.

BERTASSO, Beatriz Freire. **Edificações:** impasses da modernização no ciclo de crescimento dos anos 2000. 2012. Tese (Doutorado) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2012.

CAMPOS, Pedro Henrique Pedreira. **A Ditadura dos Empreiteiros:** as empresas nacionais de construção pesada, suas formas associativas e o Estado ditatorial brasileiro, 1964-1985. 2012. Tese (Doutorado) - Instituto de Ciências Humanas e Filosofia, Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2012.

CARDOSO, Adauto Lúcio; ARAGÃO, Thêmis Amorim. Reestruturação do setor imobiliário e o papel do Programa Minha Casa Minha Vida. In: SEMINÁRIO DA RED IBEROAMERICANA DE INVESTIGADORES SOBRE GLOBALIZACIÓN Y TERRITORIO (RII2012), 12., 2012, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: CEDEPLAR, 2012. Disponível em: https://habitacao.observatoriodasmetropoles.net.br/wp-content/uploads/2020/03/Reestrutura%C3%A7%C3%A3o-do-setor-imobili%C3%A1rio-e-o-papel-do-PMCMV.pdf. Acesso em: 15 out 2022.

CASTRO FILHO, Hyltom Pinto de. Breve estudo sobre a atividade de incorporação imobiliária. Fev. 2011. Disponível em: https://jus.com.br/artigos/18539. Acesso em 10 out. 2022.

CHAGASTELLES, Gianne Maria Montedônio. Copacabana arranha os céus: a sua verticalização e a sua abertura para o mundo (1928-1950). In: ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA ORAL, 11., 2012, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**... Rio de Janeiro: UFRJ, 2012. Disponível em: https://www.encontro2012.historiaoral.org.br/resources/anais/3/1329406958_ARQUIVO_verticalizacaocopacabanacasanova.pdf. Acesso em: 23 jul. 2022.

FIX, Mariana de Azevedo Barretto. **Financeirização e transformações recentes no circuito imobiliário no Brasil.** 2011. Tese (Doutorado) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2011.

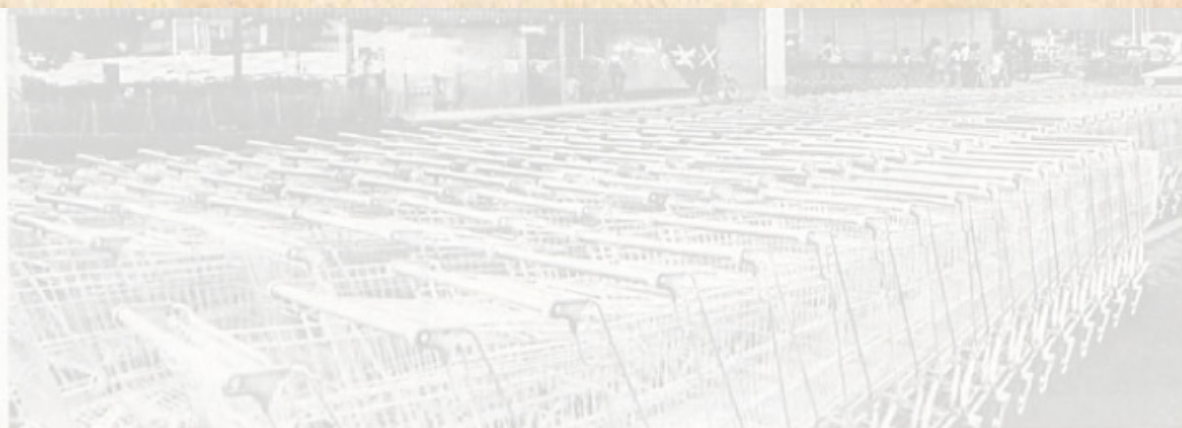
FORTES, Márcio João de Andrade. Depoimento do empresário Márcio Fortes. In: AQUINO, Cleber (org.). **História Empresarial Vivida**: depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos. Vol. 2. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1986.

MELO, Marcus André B. C. Classe, burocracia e intermediação de interesse na formação da política de habitação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 13., 1988, Águas de São Pedro (SP). **Anais...** Águas de São Pedro (SP), 1988, p. 1-22.

MONTEIRO FILHA, Dulce Corrêa; COSTA, Ana Cristina Rodrigues da; ROCHA, Érico Rial Pinto da. Perspectivas e desafios para inovar na construção civil. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 31, p. 353-410, mar. 2010.

SANTOS, Lourdes Helena Rocha dos; CASTRO, Fabio Caprio Leite de. A evolução histórica e os novos horizontes da incorporação imobiliária e do condomínio edilício no direito brasileiro. **Síntese Direito Imobiliário**. Ed. 29, set/out 2015, p. 73-102. Disponível em: https://sindicolegal.com/a-evolucao-historica-e-os-novos-horizontes-da-incorporacao-imobiliaria-e-do-condominio-edilicio-no-direito-brasileiro/. Acesso em 04 set. 2022.

VILLELA, Fábio Fernandes. **Indústria da Construção Civil e Reestruturação Produtiva:** Novas Tecnologias e Modos de Socialização Construindo o Intelecto Coletivo ("General Intellect"). 2007. Tese (Doutorado) - Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Estadual de Campinas. Campinas, 2007.

Os carrinhos foram poucos logo nos primeiros dias

Os carrinhos foram poucos logo nos primeiros dias

JOÃO CARLOS PAES MENDONÇA
GRUPOS BOMPREÇO E JCPM

Flávio Tayra

Introdução

O empresário João Carlos Paes Mendonça foi o conferencista convidado do projeto História Empresarial Vivida, em maio de 1985 e é o foco deste capítulo. Então com 47 anos (nascido em 1938), já era um destacado varejista e sua principal empresa, a cadeia de lojas de supermercados Bompreço figurava entre as cinco maiores do País (era então a quarta maior empresa do setor, com 159 lojas), segundo o ranking elaborado naquele ano pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras) que era, inclusive, presidida por ele naquele momento (dirigiu a instituição entre 1977 e 1987).

Antes de detalhar as atividades, opiniões e visões do empresário, bem como analisar o seu desempenho nos anos seguintes ao depoimento, frente às profundas transformações macroeconômicas atravessadas pelo país, é interessante também trazer luz à importante família de comerciantes e políticos à qual João Carlos pertence e que se destacaram de maneira excepcional no cenário nacional, tendo iniciado as suas atividades no interior do pequeno estado de Sergipe. Posteriormente, são apresentadas as transformações

vividas pelo setor supermercadista nas últimas quatro décadas, nas quais se evidenciou o forte processo de concentração e transformações do perfil do consumidor e consequentemente, nos modos de operação dos supermercados.

A família e a política sergipana

A família Paes Mendonça se instalou na região da Serra do Machado, município de Ribeirópolis, em Sergipe, no início do século 20. O casal Eliziário Paes e Maria da Conceição Mendonça, pequenos agricultores, tiveram três filhos que se destacaram na política e na economia, extrapolando os limites locais: Pedro Paes Mendonça (1909-1978) - que era o pai do empresário em tela, João Carlos Paes Mendonça (e de outros oito filhos) -, Mamede Paes Mendonça (1915-1995) e Euclides Paes Mendonça (1916-1963), mais conhecido como Euclides Mendonça.[27]

Embora os irmãos Paes Mendonça tenham trabalhado juntos nos seus primórdios, logo seguiram caminhos separados (a partir de 1951). Pedro iniciou seus negócios na Serra do Machado, deslocou-se para Ribeirópolis, em seguida para a capital Aracaju e posteriormente fundou ao lado de seu filho o grupo Bompreço, com base em Recife (PE); Mamede, por sua vez, fundou os super e hipermercados que levavam o nome da família, com sede em Salvador (BA), e disputou durante vários anos posições de liderança entre as maiores empresas supermercadistas do país com o seu sobrinho João Carlos. Euclides também se dedicava ao comércio e era um dos homens mais poderosos da região de Itabaiana (SE), tendo se destacado sobretudo na política. Após a sua morte, as suas propriedades foram transferidas para os seus sobrinhos Gentil e Noel Barbosa, que já atuavam no setor e ampliaram a rede de supermercados que se tornaria nacionalmente conhecida como GBarbosa (com sede em Aracaju, SE).

Estas empresas, Bompreço, Paes Mendonça e GBarbosa, foram líderes do setor supermercadista brasileiro até os anos 1990. O Bompreço, cuja trajetória é detalhada neste capítulo, foi vendido para o grupo holandês Royal Ahold, em 1996 (50%) e total em 2000. Já o Paes Mendonça teve parte vendida para o grupo financeiro GP Investimentos em 1995, para em seguida ser vendida em parte para o Bompreço/Ahold (em 1997) sendo que a parte restante foi arrendada para o grupo Pão de Açúcar (em 1999), que assumiu a gestão de 25

27 Sobre a família Paes Mendonça e sua trajetória na política sergipana, foram utilizados Meneses (2015), Leandro (2010 e 2012), Dantas (1987) e Samarone (2022), bem como arquivos de periódicos locais da época acessados através de Fundação Biblioteca Nacional.

de suas lojas. O grupo GBarbosa também foi vendido, em 2001 para o mesmo Royal Ahold: em 2004, para o fundo de investimentos Acon, e em 2007, para o grupo chileno Cencosud, que assumiu os negócios mantendo o tradicional nome nordestino. Parte do que era o grupo Paes Mendonça (supermercados Petipreço), no início dos anos 1990 foi vendida para o sobrinho de Mamede, João Gualberto Vasconcelos (1958 -), que continua na ativa no setor varejista, com o supermercado Hiperideal (75ª colocado no Ranking Abras de 2021, com 21 lojas e faturamento de R$ 732,4 milhões).

Além de se notabilizarem como grandes comerciantes, com aguçado faro para negócios, os integrantes da família Paes Mendonça tiveram também grande destaque na política estadual sergipana. Euclides Mendonça era filiado à União Democrática Nacional (UDN), sigla pela qual se elegeu em 1950, pela primeira vez, prefeito de Itabaiana. Em 1954 foi eleito deputado estadual, tendo feito o seu sucessor na prefeitura, e em 1958 se reelegeu prefeito. Candidato a deputado federal por Sergipe no pleito de outubro de 1962, elegeu-se na legenda da coligação denominada Aliança Nacional Trabalhista, que reunia o Partido Trabalhista Brasileiro (PTB), o Partido Social Trabalhista (PST) e a UDN. Exerceu o mandato de 19 de fevereiro a 8 de agosto de 1963, quando morreu juntamente com o filho, o deputado estadual de Sergipe, Antônio Oliveira Mendonça. Os dois foram assassinados em praça pública, durante tiroteio cuja investigação ensejou a formação de uma CPI (comissão parlamentar de inquérito) que, no entanto, assim como na investigação policial, não chegou a conclusões definitivas sobre quem foram os seus executores, muito menos os seus mandantes.

Na sua vida política, Pedro Paes Mendonça – que também foi deputado estadual (pelo PSD, entre 1958 e 1962) - teve um entrevero com seu irmão Euclides, pois contra a vontade deste se aproveitou de projeto do deputado Filadelfo Dória (PSD), para liderar um movimento destinado a elevar à categoria de cidade o povoado de Moita Bonita, desagregando-a do território de Itabaiana, cidade dominada por Euclides. A perspectiva de aprovação do projeto de lei pela Assembleia Legislativa era muito grande e representava um duro golpe para Euclides, um político truculento e habilidoso que buscava sempre ampliar o seu poder, mas que veria reduzidos os seus domínios em um movimento conduzido pelo próprio irmão (SAMARONE, 2022). Alguns meses após a morte de Euclides, a primeira eleição é realizada em Moita Bonita e Pedro Paes Mendonça é eleito o seu primeiro prefeito. Após sua passagem pela prefeitura, continuou dividindo suas atividades entre o comércio e a política até a sua morte, por infarto, em 1978.

Uma diferença entre o coronelismo praticado na cidade de Itabaiana (e nas cercanias) em relação ao praticado no restante do Nordeste era a de que, na região, a dominação se dava no meio urbano, diferentemente da maioria de casos nos quais eram os donos de terras e fazendeiros os coronéis: "O domínio dos coronéis itabaianenses foi através do comércio e foi um novo estilo de coronelismo atrelado a partidos políticos" (MENDONÇA, 2014, p. 55 apud MENESES, 2015). Apesar de ter vindo do meio rural, de ser proprietário de terras e cabeças de gado, como o eram a maioria dos coronéis no Nordeste, economicamente não se caracterizou como tal tipo de coronel, pois Euclides morava na cidade e a base de seu poder econômico não foi a terra e sim o comércio. Depois de sua eleição em 1950, ele se tornou o homem mais poderoso de Itabaiana, influenciando municípios vizinhos, e até tendo uma grande influência na política estadual, mesmo com o governo estadual tendo uma administração do adversário PSD. "No comércio aumentou significativamente o seu patrimônio ao longo dos anos, afinal não pagava impostos nem em Itabaiana nem em Carira, expandindo seus negócios também para Aracaju" (MENESES, 2015, p. 14).

A partir de 1954, quando Leandro Maciel (UDN) ganhou a eleição para governador, todos os aparelhos públicos da região estavam sob o poder do recém-eleito deputado estadual Euclides Mendonça, que utilizava meios coercitivos para aumentar o seu poderio político e consequentemente, o seu comércio em Itabaiana. Com o governo estadual e o prefeito da cidade ao seu lado, Euclides passou a perseguir principalmente os comerciantes que não o apoiavam, através do controle que ele estava exercendo sobre a arrecadação de impostos e fiscalização, sendo que várias multas e embargos a mercadorias foram aplicados. Manoel Teles, chefe do PSD em Itabaiana, foi o mais perseguido pela fiscalização, mas como detinha um grande patrimônio conseguia resistir. Entre os comerciantes de pequeno porte, que apoiavam o PSD, muitos precisaram desistir dos negócios para conseguirem sobreviver, outros tiveram terras confiscadas pela prefeitura e foram coagidos a abastecerem seus estoques fazendo compras nos armazéns de Euclides (DANTAS, 1987 apud MENESES, 2015).

Atualmente (2022), o sobrinho de Mamede e Pedro, João Gualberto Vasconcelos é prefeito de Mata de São João (BA), já em sua segunda gestão (a primeira foi em 2010-2014), após ter sido deputado federal (PSDB) entre 2015 e 2018, quando chegou a pleitear candidatura ao governo do estado da Bahia. Por sua vez, João Carlos Paes Mendonça sempre demonstrou grande capacidade de articulação política, embora não tenha ocupado mandatos públicos.

Em 1984 passou a integrar o Conselho Monetário Nacional (CMN), onde ficou até 1986. Entre as instituições de classe em que participou da fundação estão a Associação Pernambucana de Supermercado (Apes) e a Associação Latino-Americana de Supermercados (Alas). Durante dez anos, entre 1977 e 1987, exerceu também a função de presidente da Associação Brasileira de Supermercados (Abras). Atualmente, é membro do Conselho da Associação Nacional de Jornais (ANJ); da Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão (Abert) e da Associação Brasileira de Shoppings Centers (Abrasce).

A ascensão de João Carlos e a expansão do Bompreço

As origens do grupo empresarial liderado por João Carlos Paes Mendonça (daqui em diante, JCPM), nascido em 1938 remontam à década de 1930, quando o seu pai, Pedro Paes Mendonça, já estava estabelecido no comércio de alimentos e de gêneros ("secos e molhados") – "uma pequena venda" (AQUINO, 1986, p. 160) - e usina de beneficiamento de arroz, na Serra do Machado, município de Ribeirópolis (SE). Em 1951, a família deslocou-se para Aracaju, capital do estado e montou seu novo comércio: o Armazém Paes Mendonça – já com característica embrionária de supermercado - que passou a crescer de forma expressiva, expandindo-se também para o interior do estado (nas cidades de Propriá e Lagarto).

Nos anos 1960, o jovem JCPM, que já auxiliava o pai na loja de Aracaju, passa a exercer grande influência na condução dos negócios do grupo familiar – enquanto seu pai passa a se dedicar mais à política - e impulsiona o seu crescimento indo para Recife, capital de Pernambuco. As principais opções para expansão eram Salvador, Maceió e Recife. Salvador já estava ocupada por Mamede Paes Mendonça, que era o seu tio e padrinho; e para JCPM, em algum momento, deveriam se tornar concorrentes diretos, o que não era o seu objetivo. O empresário afirma que o bom relacionamento com os fornecedores em Pernambuco junto com o impulso de crescimento que então verificava nas redes farmacêuticas na região, o fizera optar pela capital Recife, que via em franco processo de desenvolvimento. A localização na Casa Amarela, "um bairro de classe C", foi escolhida devido ao grau de competição que poderia haver no local; para ele, "se conseguisse se manter no bairro da Casa Amarela, mostraria para si que era capaz de competir de forma saudável em qualquer outro lugar" (AQUINO, 1986, p. 161).

Foi no bairro da Casa Amarela que surgiu a marca que se tornaria conhecida no Brasil todo - Bompreço - em 1966. Nesta loja, introduziu várias

inovações em termos gerenciais, mudando horários de funcionamento (eliminando o horário de almoço, então tradicional, e estendendo o funcionamento até as 20h), bem como padrões de atendimento que aprendeu a partir de observações em suas incursões nos varejos norte-americano e europeu (em 1968, fez um estágio de três semanas nos EUA, para conhecer melhor as características do varejo naquele país). Em 1967, já tinha lojas instaladas em outros bairros do Recife. Nos anos seguintes, outras unidades foram abertas, com a expansão pelo Nordeste, começando por Maceió, depois João Pessoa, sempre em busca de espaço em locais que prenunciavam crescimento futuro. Ergueu também supermercados em Itabuna, no sul da Bahia, e em São Luís do Maranhão, tendo chegado ao Pará.

Entre as inovações introduzidas por JCPM, destaca-se o lançamento do Hipercard, cartão de crédito que era inicialmente exclusivo para compras nas lojas da rede. Foi criado em 1969, com o nome "Cartão Fidelidade", e tinha o objetivo de oferecer facilidade e segurança nos pagamentos com cheque de compras feitas nos supermercados Bompreço, no Recife. Posteriormente, passou a ser utilizado, ainda exclusivamente nas lojas Bompreço, para a troca de cheques em horários fora do expediente bancário, para os clientes da loja que possuíam o cartão. A partir de 1982, tornou-se uma bandeira de cartão de crédito que podia ser utilizado também em outros estabelecimentos.

A partir de 1975, outro modelo de negócios começou a se destacar na estrutura do grupo: os chamados hipermercados, supermercados com grandes áreas integrados com lojas de departamentos. Com isso, além dos tradicionais produtos alimentícios, passa a atuar também na venda de bens duráveis, ampliando ainda mais o alcance dos seus negócios. O primeiro hipermercado foi construído a partir da base da loja da Casa Amarela. Posteriormente foram erguidos também outros hipermercados na Paraíba, Alagoas e Rio Grande do Norte. Ao todo, em 1985, a rede contava com seis hipermercados.

Ainda no final dos anos 1970, o grupo começou a projetar novos hipermercados e a sua entrada na região sudeste do País. Em 1981, a empresa abriu uma loja na capital paulista e ainda no mesmo ano inaugurou uma rede de sete lojas no Espírito Santo. Paralelamente, ainda em 1979, o grupo de JCPM criou uma rede pequena com características distintas dos outros mercados da própria empresa: as lojas "Balaio", um modelo de lojas pequenas, localizadas em bairros populares e periféricos com produtos sortidos e serviços reduzidos que possibilitavam a diminuição dos preços finais dos produtos, voltado prioritariamente para os clientes de renda mais baixa. Algumas décadas mais tarde, já nos anos 2000, esse modelo de loja (sortimento limitado) ganhou

grande relevância no mercado brasileiro, um modelo de loja importado do mercado europeu.

Desta forma, muitas das características hoje observadas no negócio de supermercados brasileiros já começavam a ser implementadas a partir da gestão de JCPM à frente do grupo familiar: horários diferenciados, utilização massiva de propaganda em veículos de comunicação para divulgação de suas promoções, introdução do setor de hortifrutigranjeiros frescos, interação e fidelização dos consumidores, entre outros atributos, como os encontros com as donas de casa e também "com as empregadas domésticas" (Aquino, 1986, p. 159). Com o cartão fidelidade, tinha grande conhecimento do perfil do seu público, algo hoje obtido com a chamada ciência de dados, mas à época, ainda que de forma rudimentar (utilizando as informações do cadastro do cartão) conseguia determinar os produtos que eram mais vendidos – e preferidos – pelos seus consumidores, o que consequentemente aumentava ainda mais o giro das suas mercadorias.

Em 1985, quando do depoimento de JCPM na FEA/USP, o grupo empregava diretamente 13 mil funcionários e, em valores atualizados para dez/2021, contava com um faturamento da ordem de R$ 9,5 bilhões, o que o colocava como a quarta rede entre os maiores supermercadistas do País. O grupo contava naquele ano com 11 empresas (as aspas em algumas delas são de autoria do próprio JCPM, durante o depoimento) (AQUINO, 1986, pgs. 159, 160):

1. Bompreço, Comércio, Indústrias e Participações Ltda. (holding)
2. Bompreço S.A. Supermercados do Nordeste (lojas em PE, PA, CE, RN, PB, AL, SE, ES, SP)
3. Palmeiron S.A. Indústrias Alimentícias – "é uma empresa industrial de doces, geleias, caldos, sucos e derivados de tomate, em Belo Jardim (PE)".
4. Avícola Bompreço S.A. – instalada em Pedras de Fogo (PB), então com 630 mil aves "alimentadas todas com ração de fabricação própria".
5. Dínamo Construções e Planejamento Ltda. "Uma empresa que se encarrega das construções dos edifícios do grupo".
6. Alfanor S.A – agricultura irrigada no Vale do São Francisco. "O projeto de agricultura no São Francisco é composto de 8.590 hectares, sendo cinco mil hectares irrigáveis. Nós já estamos com um projeto em elaboração, tendo iniciado as primeiras plantações, numa área de 2.500 hectares irrigados, onde iremos produzir noventa mil toneladas de alimentos por ano, gerando mais de três mil empregos diretos".
7. Palma – Palmeron Agro-Pastoril Ltda. – empresa com atuação na agricultura, pecuária e reflorestamento. "Além de produzir parte da

matéria-prima para a Palmeiron, dá assistência técnica aos fornecedores agrícolas; [...] temos o apoio dos incentivos fiscais que estão disponíveis para todo empresário brasileiro que queira investir em regiões como da Sudam e da Sudene".

8. Transportadora Bompreço S.A.

9. Bompreço Indústrias Gráficas Ltda. "Uma empresa que não só trabalha para o grupo como também presta serviços a terceiros, principalmente na área de fotolito".

10. Hipercred – Administradora de Cartão de Crédito Ltda.

11. Bomserv Prestadora de Serviços Ltda.

Até 1986, JCPM detinha também cerca de 20% do capital dos Supermercados Paes Mendonça, de seu tio Mamede. Este pretendia entrar ainda mais forte nas regiões Sul e Sudeste, deslocando seu foco de atuação (como efetivamente o fez); o sobrinho, no entanto, era favorável à concentração de investimentos no Nordeste. Sem chegar a um acordo, João Carlos resolveu deixar a sociedade, recebendo em troca lojas do Paes Mendonça em Sergipe.

Com dados atualizados/corrigidos para valores de 2021, em 1985, o faturamento do Bompreço era de R$ 9,531 bilhões, ao passo que o do Paes Mendonça era de R$ 7,609 bilhões. Apesar do número maior de lojas do Bompreço, as duas empresas se equivaliam em termos de volume de vendas. A partir de 1988, os pesados investimentos de Mamede Paes Mendonça na região sudeste do país passaram a se refletir no aumento de seu faturamento, tendo ele superado o do Bompreço até 1996, sendo que entre 1990 e 1993 chegou a ser duas vezes superior. Tal crescimento de vendas dos super e hipermercados de Mamede Paes Mendonça, no entanto, tiveram custos financeiros elevadíssimos e o nível de endividamento da empresa aumentou muito, o que prejudicou a sua manutenção nos anos seguintes (em 1990, chegou a controlar 132 lojas, mas em 1997, estas haviam se reduzido para 35), até o encerramento das suas atividades em 1999.[28]

28 Em 1993, já em crise financeira, Mamede Paes Mendonça vendeu as 59 lojas que a rede de supermercados Paes Mendonça tinha na Bahia. A compradora foi a empresa Serra da Pipoca Agrícola. A Serra da Pipoca era o braço agropecuário da Kieppe, a holding particular do empreiteiro Norberto Odebrecht. Na realidade, Mamede – que faleceu em 1995 - teve de entregar as lojas da Bahia a Odebrecht como pagamento de dívidas. Posteriormente, estas lojas acabaram nas mãos de um grupo de credores capitaneados pelo GP Investimentos, ligado ao grupo Garantia. Em 1997, com a parceria da holandesa Ahold, JCPM, via Bompreço, adquiriu as lojas do Paes Mendonça na Bahia.

Tabela 1: Bompreço e Paes Mendonça: evolução do faturamento (R$ bilhões de 2021) e do número de lojas (unidades) – 1985-2003

Ano	Bompreço		Paes Mendonça	
	Faturamento	Lojas	Faturamento	Lojas
1985	9,351	159	7,609	78
1986	11,117	141	10,544	82
1987	6,563	120	6,495	85
1988	4,558	112	5,185	77
1989	4,508	106	5,830	86
1990	5,447	103	10,324	132
1991	4,329	84	9,240	114
1992	3,568	84	7,114	115
1993	2,960	51	5,374	130
1994	8,714	73	12,651	87
1995	10,422	59	13,267	83
1996	10,167	50	13,591	86
1997	15,216	93	7,018	35
1998	17,990	91	6,190	26
1999	16,478	100	-	-
2000	17,202	106	-	-
2001	16,407	110	-	-
2002	13,800	119	-	-
2003	12,932	118	-	-

Fonte: Abras. Dados de faturamento atualizados para 2021 pelo IGP-DI (FGV)

Com a crise macroeconômica profunda no país, o Bompreço enfrentou redução de suas vendas no início dos anos 1990, com diminuição do seu número de lojas, que em 1993 somava apenas 51 (menos de um terço das que possuía em 1985). Com a estabilização econômica, a rede passa a vender mais, retomando o ritmo de meados da década anterior, mas já sentia a concorrência com os estrangeiros aumentando no setor. Uma característica marcante dos negócios de JCPM era o reinvestimento dos resultados obtidos, que pautava a

sua linha de crescimento. Em um cenário de abertura da economia à concorrência externa e aumento do fluxo de capitais financeiros, o grupo enfrentava dificuldades cada vez maiores para fazer frente aos novos entrantes.

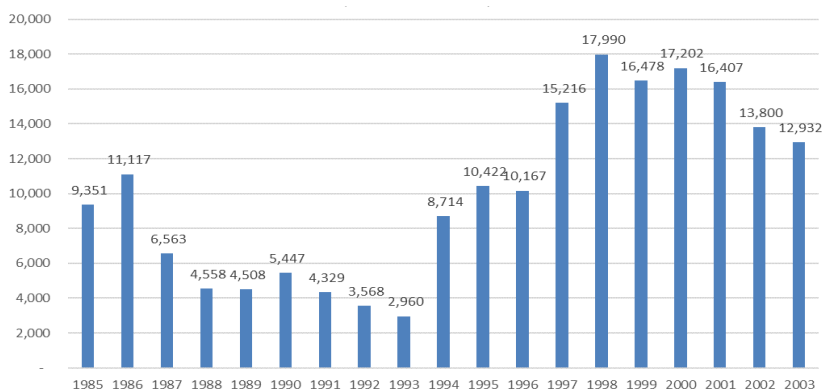
No depoimento de 1985, JCPM comentava que reinvestia todo o seu capital dentro da empresa, mas a partir daquele momento, notava que já era preciso de "mais fôlego" para esses investimentos e que para isso a abertura do capital deveria ser o caminho natural. Mas, para realmente abrir o capital, seria necessário adquirir "cultura", o que era um problema para o empresário brasileiro, mesmo os de grande porte: "Porque não só o brasileiro, não só o nordestino, como todo latino, ele está muito mais interessado em ser dono da empresa do que em obter resultados, [...]é muito latino esse desejo de ser o dono e não o de obter lucros. Eu, infelizmente, também não consegui me liberar dessa condição, mas, no mínimo, eu estou fazendo força, para ver se crio, se não para mim, mas para as gerações seguintes, que criem uma mentalidade mais aberta, que eles tenham uma empresa muito mais de capital aberto do que de capital fechado" (AQUINO, 1986, pg. 177).

Foi com tal perspectiva que no ano de 1996, permitiu que o grupo holandês Royal Ahold adquirisse 50% do controle acionário do Bompreço, mas ainda fazendo parte da sua gestão operacional. A capitalização permitiu forte crescimento do grupo que comprou em 1997 a rede Supermar, que pertencera a Mamede Paes Mendonça. A Supermar contava com 50 lojas (49 na Bahia e uma em Petrolina) e foi adquirida por aproximadamente R$ 200 milhões à época, o que aumentou em 50% o faturamento do grupo.

Em sentido oposto, em 1998, em seu processo de reestruturação, o Bompreço vendeu as suas seis unidades no Estado do Pará para a rede de supermercados Líder (líder local no segmento). O objetivo era não dispersar ações para poder concentrar os esforços na gestão das lojas do Nordeste.

Em 2000, o empresário JCPM vendeu o restante de sua participação no Bompreço, passando ao Royal Ahold o controle integral da empresa. A marca Bompreço continuou no mercado, mas JCPM, após mais de 50 anos de dedicação ao comércio varejista, encerrou neste momento as suas atividades no setor.

O Gráfico a seguir, mostra o comportamento das vendas do Bompreço, claudicantes entre o final da década de 1980 e início da de 1990, mas ainda bilionários. Após 1994, as suas vendas voltam a apresentar uma tendência de crescimento que ganha consistência após a fusão com a Royal Ahold, dobrando o seu faturamento entre 1994 e 1998. Após a saída de JCPM da gestão, em 2000, o desempenho de vendas do novo grupo, no entanto, também começa a cair.

Gráfico 1: Bompreço: evolução do faturamento (em R$ bilhões) – 1985-2003

Fonte: Abras

Além das dificuldades de gestão do Bompreço sem a forte coordenação de JCPM, outro fator também passou a abalar as atividades do grupo holandês no Brasil. Em virtude de dificuldades financeiras nos Estados Unidos – mais precisamente um escândalo contábil, no qual se verificou manipulação de resultados -, a Ahold precisou se desfazer de seus negócios na América Latina no ano de 2003, concluindo a venda do Bompreço para a rede norte-americana Walmart em março de 2004. Na ocasião, a rede nordestina ocupava a terceira posição no ranking nacional de supermercados, com um total de 118 lojas. A Walmart havia iniciado suas operações no Brasil em 1995 e com a aquisição do Bompreço, consolidou-se como a terceira maior varejista do país. Com a compra, na qual despendeu recursos da ordem de US$ 300 milhões, o grupo americano passou a operar 143 unidades no país (118 da nova cadeia). Já a HiperCard, administradora de cartão de crédito da rede Bompreço, foi adquirida junto a Ahold pelo Banco Unibanco, por aproximadamente US$ 200 milhões. Tais valores envolvidos nas vendas dos ativos do Royal Ahold num momento de crise financeira dão uma medida do que pode ter sido obtido por JCPM quando se desfez do Bompreço.

Anos após a sua aquisição, as operações nordestinas do grupo norte-americano ainda enfrentavam muitas dificuldades para reeditar o sucesso do período de JCPM à frente da empresa. No Brasil, a grande varejista americana enfrentava dificuldades de entrosamento entre as suas diferentes unidades, divididas entre a região Sul, em São Paulo e na região Nordeste. Sua estratégia, vencedora nos EUA, de promover "preço baixo todo dia", nunca realmente vingou no Brasil, cujo consumidor é mais afeito às campanhas promocionais

de descontos. Em 2018, o Walmart decidiu abandonar a operação brasileira e vendeu 80% de suas ações para o fundo de investimentos de *private equity* Advent International que passou a ser a controladora dos ativos da multinacional no país (a Advent International investe em cerca de 330 transações de *private equity* em 41 países, com cerca de US$ 42 bilhões em ativos sob gestão). Esta ação por parte do Walmart visou atender à nova diretriz da empresa, buscando concentrar-se em países que considera como mais rentáveis e com mais similaridade à sua cultura organizacional.

A partir de então, a marca Walmart deixou de existir no Brasil, sendo gradualmente trocada pelas marcas regionais BIG (já existente, para atuar nos mercados do Sul e do Sudeste), BIG Bompreço (criada na junção do BIG e do Bompreço, para atuar nos mercados do Nordeste), Bompreço e outras. Em março de 2021, no entanto, foi anunciada a aquisição das operações do BIG pelo Carrefour, no valor de R$ 7,5 bilhões de reais. Segundo divulgado por sua assessoria de imprensa, cerca de 70% da transação foi paga em dinheiro e 30% por meio da emissão de novas ações do Carrefour. O acordo de compra previa adiantamento de R$ 900 milhões de reais ao Grupo BIG, além de participação de 67,7% do Grupo Carrefour, 7,2% da Península Participações (do empresário Abílio Diniz, ex-Pão de Açúcar, agora acionista do Carrefour) e 5,6% da Advent e do Walmart juntos. Em 6 de junho de 2022 a operação foi concluída, e o Carrefour passou a administrar o Super Bompreço e o BIG Bompreço. As antigas lojas criadas e fundadas por JCPM são encontradas hoje sob a bandeira da empresa francesa.

O varejo supermercadista e a reestruturação produtiva

O fenômeno de crescimento dos supermercados se deu paralelamente ao modelo de desenvolvimento por substituição de importações implantado no Brasil a partir da década de 1940. Além da transformação da base produtiva do País, o processo redundou no movimento de forte e rápida urbanização com direção aos grandes centros (da região Sudeste, principalmente) e também no surgimento de uma classe média assalariada com rendimentos mais altos. O período que compreende os anos de 1950 a 1990 é considerado pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras) como a “Era dos supermercados” no Brasil, de acordo com o livro Cinquenta Anos de Supermercados no Brasil (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002). Foi um momento de mudança estrutural no modelo do varejo, adaptando as mercearias (atendimento no balcão) ao sistema de autosserviço (acesso livre às prateleiras), em processo que se expandiu por todas as regiões do país.

Esse modelo de autosserviço, ou autoatendimento, foi “importado” dos EUA, onde foi criada na Califórnia a primeira loja a adotar o modelo *cash and carry* (“pegue e leve”), em 1912. Foi ainda nos EUA que nasceu o primeiro supermercado em 1930 (chamado “King Kullen”, por seu fundador Michael Cullen), apresentando as características que perduram até a atualidade. O advento do conceito supermercado reduziu drasticamente os preços e as margens de ganho sobre as mercadorias com a consequente aprovação e ampliação do número de consumidores. Não demorou muito e o conceito se difundiu rapidamente em todo os EUA chegando a mais de oito mil lojas já em 1941 (ASCAR & ASSOCIADOS, s.d.).

Segundo Varoto (2006) o ano de 1953 é considerado o marco zero para o setor supermercadista no País. Em agosto deste ano, na cidade de São Paulo, foi fundado aquele que é considerado de fato o primeiro supermercado do Brasil, o primeiro a utilizar o layout e os equipamentos semelhantes aos norte-americanos. Com 800 metros quadrados de área de vendas, o supermercado Sirva-se, apresentava as características dos supermercados modernos, com divisões por seções, espaços para propagandas de produtos e utilização de gôndolas para promoção de produtos. Foi o primeiro estabelecimento a vender, no mesmo espaço, carnes, frutas, verduras, além da linha de mercearia. O Sirva-se, que foi fundado pelos empresários Fernando Pacheco de Castro, Raul Borges e Mário Wallace Simonsen (sobrinho do engenheiro, escritor e fundador da Fiesp, Roberto Simonsen) possuía 11 lojas quando foi vendido e incorporado pelo Grupo Pão de Açúcar, em 1965.

O sucesso dos supermercados, em longo prazo, se explica porque o autosserviço possibilitou que fosse possível comercializar uma maior variedade de produtos, atendendo a um elevado número de clientes com menor quantidade de funcionários, o que reduziu bastante os custos com pessoas empregadas. Outro fator que contribuiu para o crescimento desse setor: o supermercado serviu para o escoamento dos produtos industriais para os consumidores urbanos (CARVALHO, 2006).

O surgimento dos supermercados se deu em São Paulo, mas outros lugares do País também viram nascer no mesmo período, principalmente na década de 1960, seus primeiros empreendimentos: Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Sul, por exemplo. Porém, houve lugares que levaram mais tempo para receber o novo formato de varejo alimentar.

> Essa diferença de timing se deu porque o País ainda era relativamente rural na maior parte dos estados. Os supermercados chegaram antes, no Brasil, pelas suas maiores cidades. Onde não havia centros com vocação

> cosmopolita, o modelo demorou mais a chegar. Assim, em muitos lugares, até fins de 1960 e metade dos anos 1970, o abastecimento ficou sob responsabilidade das mercearias, varejões, quitandas, padarias e açougues. A chegada dos supermercados a essas regiões coincide com o período pós-fundação de Brasília, que ensejou a construção de novas estradas e estimulou o crescimento da indústria automobilística, dando ao País um novo ritmo de crescimento (ASCAR, 2021, p.32).

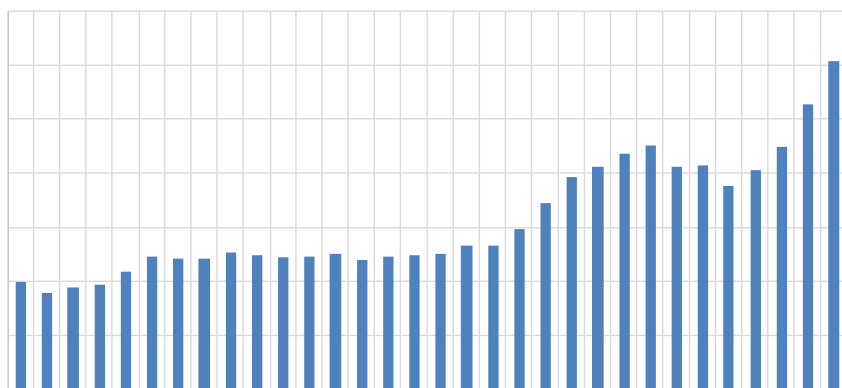
Passada a fase modernizante da economia e já no período que se segue ao depoimento de JCPM, o fim da década de 1980 e início de 1990 foram marcados por taxas de inflação recordes no Brasil, o que teve um efeito extremamente negativo sobre a distribuição de renda e afetou profundamente o comportamento das pessoas em relação ao consumo de alimentos. Em períodos de alta inflação, os mais prejudicados são os indivíduos da classe mais baixa, os quais não conseguem proteger sua renda da rápida desvalorização da moeda, pagando um imposto inflacionário sobre os valores mantidos em seu bolso ou em contas bancárias que não tinham a correção monetária diária.

Desta forma, as altas taxas de inflação influenciavam fortemente o comportamento dos consumidores: por conta do aumento contínuo e generalizado dos preços das mercadorias, as famílias precisavam se programar para realizar suas compras imediatamente após o recebimento do salário e era comum fazer uma grande compra mensal de alimentos, pois postergá-la significava adquirir menos produtos para um mesmo salário. O consumidor, preocupado em adquirir a maior quantidade de alimentos em menor tempo possível, precisava buscar lojas que oferecessem todos os itens de que necessitava, dado que a comparação entre os preços de um mesmo produto em várias lojas era dificultada pela grande velocidade de remarcações. Em períodos de preços com remarcações diárias, os consumidores ficavam sem referência de preços para a maior parte dos produtos, inclusive os da cesta básica. Neste contexto, as compras "do mês" em hipermercados eram as mais praticadas no período de inflação elevada.

Após a implementação do Plano Real em 1994, a estabilização econômica promoveu uma mudança do comportamento de compra das pessoas e um ganho real de renda proporcionado pela diminuição do imposto inflacionário, tornando possível realizar diversas compras ao longo do mês sem substancial perda do valor real do salário. Com efeito, os preços estáveis permitiram ao consumidor a comparação destes nos diversos estabelecimentos comerciais e tempo suficiente para memorizá-los, havendo a possibilidade de comparações de preços e maior tempo para as compras, melhor distribuídas ao longo do mês de acordo com a necessidade de cada família, além da exigência por qualidade e preços baixos (SESSO FILHO, 2003).

Com a estabilização da inflação, houve o aumento do consumo de alimentos e modificação das características da demanda, pois os consumidores puderam passar a também preferir produtos com maior conveniência (como alimentos processados), além do trivial da cesta básica. Estas transformações tornaram o ambiente propício e convidativo para a entrada de novas empresas e também para o crescimento das firmas já atuantes do setor supermercadista. O mercado brasileiro tornou-se particularmente interessante para empresas varejistas que em seus países de origem apresentavam consumo de alimentos praticamente estagnado e em competição bastante acirrada, como na Europa e nos Estados Unidos (SANTOS & GIMENEZ, 2001).

Após a "Era dos supermercados", o setor passou a enfrentar grandes transformações, mas em um ritmo de crescimento de vendas mais lento (principalmente nos seus primeiros anos), apresentando melhoras apenas após a estabilização da inflação trazida pelo Plano Real, em 1994; mas ainda assim, a taxas moderadas, situação que só vai ser intensificada a partir de 2007 até 2014, quando o setor registra um salto por conta do aumento de renda geral do trabalhador (e de seu poder de compra) no período e praticamente dobra de tamanho, como mostra o Gráfico a seguir.

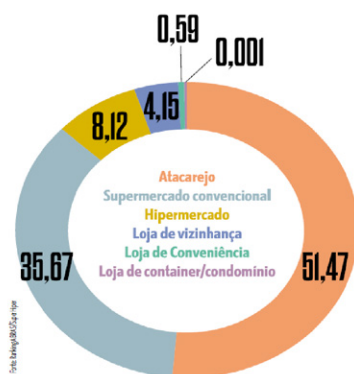
Gráfico 2: Evolução do faturamento do setor supermercadista (em R$ bilhões) – 1985-2003

Fonte: Abras

Além de atrair empresas estrangeiras, a estabilização de preços a partir de 1994 permitiu ao trabalhador a recomposição de seu poder de compra, aliado também aos ganhos reais do salário-mínimo a partir de então, o que fez com que o setor de supermercados fosse especialmente beneficiado, ampliando suas

vendas. Nos anos 2000, com a fase de maior prosperidade econômica, ocorreram mudanças no padrão de consumo brasileiro, com o crescimento das lojas de bairro (com menos produtos, mas direcionados ao público da vizinhança).

Os ganhos reais de renda e a diminuição do desemprego permitiram também o fenômeno que ficou conhecido como a "ascensão da classe C", o que beneficiou sobremaneira o desempenho do setor, que se deu em um primeiro momento com o aumento de vendas de produtos básicos e, posteriormente, com o aumento do consumo de produtos mais sofisticados (iogurtes e shampoos, por exemplo, vendidos pelos supermercados). Em tal cenário, os hipermercados perderam espaço e, além das lojas menores, foram substituídos mais recentemente pelos chamados "atacarejos" (um misto de atacado e varejo), que tem uma fase a menos em termos tributários, é menos intensiva em mão de obra e oferece menos produtos, mas oferecem preços mais baixos. Este é o modelo de loja que mais cresce no Brasil desde o início dos anos 2010. Com a crise macroeconômica a partir de 2014, que trouxe consigo o aumento do desemprego e novamente diminuição do poder de compra do brasileiro, este passou a ser o mais importante segmento do varejo alimentício.

Em 2021 o canal atacarejo respondeu por 51,47% do faturamento de um grupo que representa 81% do faturamento total do Ranking ABRAS. Trata-se de uma fatia que já se distanciou do segundo formato mais representativo na receita do setor, o supermercado tradicional —berço do autosserviço — que contabilizou uma importância de 35,67% na receita deste grupo. Este é o segmento que também tem mobilizado as grandes transações do setor nos últimos anos, como foi o caso da compra do Assai (pelo Pão de Açúcar) e do Atacadão, pelo Carrefour, em 2007.

Figura 1: Tipificação de formatos (%) -
Participação dos formatos na receita das empresas – 2022

Fonte: Abras

Quase sete décadas depois do seu surgimento no Brasil (e com a incorporação das vendas de um segmento que era em parte contabilizado pelo comércio atacadista), em 2021 o setor de autosserviço registrou faturamento total da ordem de R$ 611,2 bilhões (7,01% do PIB), com a operação de 92,6 mil lojas. A principal empresa do setor é a francesa Carrefour, com faturamento no ano de R$ 81,2 bilhões em 548 lojas. Na sequência, estão as empresas que pertencem ao grupo também francês Casino, Assaí e Pão de Açúcar, que faturaram R$ 45,6 bilhões (212 lojas) e R$ 29 bilhões (809 lojas), respectivamente (ABRAS, 2022).

O aumento da concentração no setor

O poder de mercado das grandes redes varejistas se dá principalmente através da existência de expressivas economias de escala alcançadas em decorrência do seu alto poder de barganha frente aos fornecedores, forçando os preços para baixo dado o seu grande volume de compras. Por conta de tal característica, ganhar escala é uma prerrogativa básica para as empresas do setor. As mais capitalizadas tendem a comprar as bem-sucedidas de menor porte; estas, para fazerem frente a esta realidade, necessitam, muitas vezes, se reunirem em associações e redes de compras, para com maiores pedidos, conseguirem melhores condições de negociação com a indústria.

Com efeito, além da estabilização inflacionária, os anos 1990 trouxeram profundas transformações na estrutura societária do setor supermercadista. Ganhar participação de mercado por meio da incorporação de empresas concorrentes foi, e ainda é, uma forte tendência no varejo como um todo, em especial entre os supermercados. Nos últimos vinte anos, houve um intenso processo de aquisições estrangeiras e também por parte dos grupos maiores já em atuação no Brasil, notadamente a partir do Grupo Pão de Açúcar, o mais agressivo deles. Além deste, que depois foi também incorporado pelo francês Casino, verificou-se também a intensificação de compras a partir de grupos varejistas portugueses, holandeses e chilenos, além dos norte-americanos do Walmart, maior empresa de varejo do mundo, que, como já apresentado, adquiriu em 2003, as lojas que pertenceram a JCPM. Apesar da maior agressividade do GPA, com dezenas de aquisições no período, foi o Carrefour quem acabou fazendo as compras mais expressivas em um prazo mais longo.

Em 1990, assim como atualmente, as duas companhias já lideravam o ranking do setor, mas ambas possuíam faturamentos que representavam menos de 20% dos verificados em 2021, em termos reais. Isso foi possível

por meio de crescimento orgânico (construção de novas lojas) mas, principalmente, pela aquisição dos grupos concorrentes (direta ou indiretamente, pois, no decorrer do período, outras empresas estrangeiras também tentaram ocupar o mercado, mas acabaram desistindo das suas operações no país). Conforme a Tabela a seguir[29], das oito outras empresas que compunham a lista das dez maiores, seis delas passaram para o controle das duas líderes e as duas outras (Casas da Banha e Comercial Gentil Moreira) acabaram tendo suas falências decretadas.

Tabela 2: As 10 maiores empresas supermercadistas em 1990

CLASSIFICAÇÃO 1990	EMPRESA	SEDE	FATURAMENTO BRUTO EM 1990 (R$ DE 2021)	NÚMERO DE LOJAS	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
1	Carrefour Com. e Ind.	SP	14.578.796.818	22	11.243
2	Cia Brasileira de distribuição	SP	13.730.295.114	416	26.890
2	Paes Mendonça	BA	10.323.620.471	132	20.633
4	Casas Sendas Com. e Ind.	RJ	5.675.392.395	53	13.396
5	Bompreço S.A. Supermercados do NE	PE	5.447.422.974	103	86
6	Casas da Banha Com. e Ind.	RJ	3.890.979.973	175	132
7	Eldorado Com. e Ind. Imp	SP	3.190.616.146	7	114
8	Cia Real de Distribuição	RS	2.292.922.603	62	115
9	Coml Gentil de Supermercados	SP	2.187.583.336	36	130
10	Rede Barateiro de Supermercados	SP	1.935.753.082	25	5.057
	TOTAL 10 MAIORES		**63.253.382.910**	**1.031**	**124.186**

Fonte: Abras

O supermercado Sendas, que em seus melhores anos chegou a ter mais de 100 lojas, enfrentou grandes dificuldades durante a década e em 2003 foi

29 Os dados da evolução das empresas entre 1990 e 2021 foram obtidos a partir de várias edições do Ranking Abras, publicado anualmente pela Associação Brasileira de Supermercados (Abras).

adquirido pelo Pão de Açúcar, que gradativamente foi extinguindo as suas marcas (Sendas e Comprebem). Outra aquisição direta feita pelo grupo foi o da Rede Barateiro, em 1998. Além destas empresas do ranking de 1990, o Pão de Açúcar também adquiriu outras importantes redes tradicionais como o Peralta (1999), ABC (2001), Sé Supermercados (adquirida em 2002, junto ao português Jerónimo Martins, que a controlava desde 1997), Assaí (2005) e as varejistas de eletrodomésticos Ponto Frio e Casas Bahia (2009). Várias outras redes de supermercados de menor porte, mas que representavam concorrência local ou regional, também foram adquiridas pelo grupo. Na reta final dos supermercados Paes Mendonça, em 1999, o GPA arrendou 25 de suas lojas (10 hipermercados e 15 supermercados, dos quais 19 ficavam no Rio, 5 em São Paulo e uma em Minas). O contrato era de 20 anos, com a opção de compra das lojas ao seu final. O maior problema enfrentado pela rede carioca era um passivo fiscal que poderia chegar a até R$ 2 bilhões (em valores atualizados), que continua até os dias atuais em negociação.

Em 1999, o grupo que era comandado pela família Diniz (Abílio Diniz era o seu presidente) se aliou ao Grupo Casino, que adquiriu, na época, 22% do controle acionário da empresa, por R$ 1,5 bilhão. Já em 2005, os grupos consolidaram suas relações comerciais e celebraram um acordo de associação, compartilhando o controle da companhia por meio de uma sociedade cujo capital votante se dava na proporção de 50% para cada um, com o Casino injetando mais R$ 2 bilhões na parceria. Em troca, recebeu o direito de assumir o controle da rede em 2012, o que acabou efetivamente acontecendo após um acordo que pôs fim a uma disputa judicial entre os grupos para definir o controle da companhia, o que culminou na saída do empresário Abílio Diniz do grupo que havia construído durante décadas a partir da iniciativa do seu pai, Valentim dos Santos Diniz, em 1948.

Na década de 1990, a grande aquisição do Carrefour foi a do supermercado Eldorado, junto à família de João Alves Veríssimo, em 1997, o que permitiu o controle de oito hipermercados da rede, mas não incluiu o Shopping Eldorado (de São Paulo). Um dos herdeiros da família Veríssimo tentou continuar no setor, por meio da JCV Participações e arrendou 20 supermercados do Comercial Gentil Moreira em 1998 (que em 1990 era o décimo do ranking da Abras), com lojas no interior de São Paulo (e nos estados de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e Goiás), mas que acabou falindo já no ano seguinte.

Outra empresa que se extinguiu no processo foi o supermercado Casas da Banha. Ela já estava em crise desde a década de 1980 e em 1990, apesar das vendas altas, teve a sua situação financeira ainda mais agravada, o que a

obrigou a vender 149 lojas somente em 1992. Após anos definhando financeiramente, teve a sua falência decretada em 1999.

Em meio ao processo de reestruturação – concentradora - do setor, cabe destaque às atuações de duas empresas estrangeiras (além da Royal Ahold, que negociou com JCPM) que fizeram grandes negociações, mas que acabaram desistindo do mercado brasileiro: o português Sonae e a norte-americana Walmart.

Os negócios do Sonae no Brasil começaram em 1990, quando comprou a Companhia Real de Distribuição (oitava da lista da Abras), junto ao grupo Josapar, com forte presença nos estados da região Sul, e que atuava no mercado com a marca Big. Alguns anos mais tarde, em 1998, comprou também as redes Cândia (SP) e Mercadorama (PR), para no ano seguinte adquirir também as redes Nacional e Econômica (com lojas no RS, PR, SP e SC). Embora tenha conseguido grande escala no mercado brasileiro, a empresa tinha grandes problemas de rentabilidade e também de gestão das diferentes empresas adquiridas. Em junho de 2005, os portugueses venderam dez hipermercados na região Sudeste para o Carrefour e, no final do ano, se desfizeram das 140 lojas restantes, vendendo-as para o Walmart por R$ 1,7 bilhão.

Outra empresa estrangeira que entrou no mercado brasileiro foi a chilena Cencosud, que em 2007 comprou a sergipana GBarbosa por US$ 380 milhões, então a quarta maior rede de supermercados do País, que contava com 23 supermercados, 18 hipermercados e 36 farmácias. A empresa, no entanto, já não pertencia mais às famílias de Gentil e Noel Barbosa, pois havia sido adquirida em 2001 pelo Royal Ahold, mas não havia sido transferida diretamente para o Walmart, pois a transação havia sido desaconselhada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) para evitar um monopólio regional no setor; estava então sob o controle do fundo de *private equity* Acon, com sede em Washington D.C, nos Estados Unidos.

Mudanças tecnológicas e na gestão das empresas

No período de altas taxas de inflação os lucros dos supermercados eram em grande parte obtidos por meio de ganhos financeiros, pois compravam os produtos a prazo, os vendiam à vista, ganhando com a desvalorização da moeda, causada pela alta taxa de inflação, e com a aplicação do dinheiro no mercado financeiro, que corrigia diariamente os seus valores. Com o fim da inflação, esses ganhos foram reduzidos e houve a necessidade de se aprimorar

a eficiência operacional, que havia sido negligenciada até então, com investimentos em novas tecnologias.

O setor se viu frente à necessidade de grandes investimentos em automação comercial, modernização na tecnologia da informação, mudanças nos modelos de gestão, ampliação nas modalidades de fornecimento de crédito ao consumidor, assim como melhorias e otimização na área de vendas (VENÂNCIO et al., 2008).

O processo de automação, com o objetivo de melhorar a eficiência e o controle operacional, envolveu a recepção de produtos nas lojas, estoque de mercadorias, gerenciamento de categorias, departamento financeiro e os caixas (com leitores óticos). A adoção dessa tecnologia transformou a forma como os varejistas gerenciavam as operações nas lojas, a configuração do fornecimento de mercadorias e, principalmente, devido à melhora da renda individual, a interação com os consumidores, que passaram a ser mais seletivos no tocante aos produtos e nas chamadas "missões de compras", abrindo espaço para diferentes formatos de lojas, mais adequados e precisos quanto à cesta de produtos desejados em cada região na qual estejam instaladas.

De maneira geral, a evolução tecnológica a partir dos anos 1990 permitiu um controle muito maior dos estoques/entradas/saídas dos produtos e contribuiu para minimizar as perdas e diminuir prejuízos no setor. As perdas envolvem desde os furtos internos e externos, produtos que perdem a sua validade, produtos que se estragam no manuseio, entre outros, que somados podem representar até o equivalente ao lucro líquido dos supermercados (na média, em torno de 2 a 3% do faturamento, segundo dados da Abras). Embora tais tecnologias já estejam disseminadas entre as empresas do setor, foram as de maior porte que conseguiram fazer tal transição de maneira mais rápida.

O grupo JCPM após a saída do setor de supermercados

Importante líder do setor supermercadista nos anos 1980 e dotado de uma indiscutível capacidade de gestão empreendedora, JCPM sentiu na pele as profundas transformações estruturais dos anos 1990, quando o capital estrangeiro entrou de vez no mercado brasileiro. Mas, ao contrário de seus familiares do ramo da Bahia, se encontrava em situação financeira muito mais estável e pôde negociar em boas bases a sua transição (até de maneira escalonada). Os valores da transação realizada por JCPM nunca foram tornados públicos, mas as estimativas publicadas quando, em 2003, a Royal Ahold

vendeu sua participação para o Walmart (supermercados) e Unibanco (cartão de crédito), dão bem uma noção do volume de recursos envolvidos.

O empresário JCPM sempre foi um empreendedor flexível, atento às condições e conjuntura do mercado. Reflexo de tal comportamento foram as inovações que trouxe ao seu negócio supermercadista, que partiu de uma base regional para alcançar posições de liderança em escala nacional. Já nos anos 1980 percebia a necessidade de abertura do capital, de ênfase na profissionalização da empresa e na gestão por resultados (mais do que o "poder de ser dono em si"). Na época, já imaginava sair da gestão do dia a dia dos supermercados, que era muito exigente em termos de dedicação ao negócio e para isso, vislumbrava novos empreendimentos. A entrada do capital estrangeiro nos anos 1990 parece ter adiantado os seus planos e ainda hoje seus empreendimentos mostram uma relevante saúde financeira, com uma estrutura bastante profissionalizada, mas ainda contando com a participação de familiares (no caso, seus netos) na estrutura administrativa.

Ainda na ativa, atualmente João Carlos Paes Mendonça preside o Grupo JCPM, uma holding com atuação nos setores de Comunicação, Imobiliário e Shopping Center. O grupo tem participação acionária em 11 shoppings na região Nordeste, divididos entre Pernambuco (Riomar Recife Shopping, Recife Shopping, Guararapes Plaza Shopping e Shopping Tacaruna), Bahia (Salvador Shopping e Salvador Norte Shopping), Ceará (Riomar Fortaleza e Riomar Kennedy) e Sergipe (Riomar Aracaju e Shopping Jardins), além de participações em São Paulo (Shopping Villa-Lobos e Shopping Granja Viana). Tais participações estão concentradas na JCPM Shopping Centers S.A.

Tabela 3: JCPM Shopping Centers S.A.

Notas explicativas da administração às demosntrações financeiras em 31 de dezembro de 2021
Em milhares de reais, exceto quando indicado de outra forma

Informações sobre investimentos em controladas

		Participação %		Lucro Líquido (prejuízo)		Patrimônio Líquido		Investimento	
	Atividade	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**	**2021**	**2020**
Ernani Participações S.A.	Proprietária de shopping center	72,70	72,70	31.636	17.806	126.885	121.749	92.245	88.511
Riomar Fortaleza Norte S.A.	Proprietária de shopping center	50,30	50,30	(12.583)	(26.578)	389.921	412.504	196.130	207.490
Riomar Shopping Aracaju S.A.	Proprietária de shopping center	48,00	48,00	18.492	1.616	145.725	153.232	69.947	73.551
Riomar Shopping Fortaleza S.A.	Proprietária de shopping center	50,49	50,49	8.876	(15.542)	659.451	651.587	332.957	328.986
Riomar Shopping S.A.	Proprietária de shopping center	33,61	33,61	37.758	24.103	540.826	528.432	181.772	177.607
Salvador Norte Shopping S.A.	Proprietária de shopping center	60,00	60,00	15.682	242	151.843	155.661	91.106	93.397
Salvador Shopping S.A.	Proprietária de shopping center	63,45	63,45	66.129	38.076	414.066	396.992	262.728	251.895
Shopping Center Jardins S.A.	Proprietária de shopping center	40,00	40,00	25.406	9.421	97.027	95.967	38.811	38.387
Shoppingpar Participações Empreendimentos S.A.	Proprietária de shopping center	47,17	47,17	13.010	6.295	95.814	94.804	45.194	44.717

Fonte: Balanço 2021 do Grupo JCPM

Na entrevista de 1985, JCPM já mostrava a sua intenção de investir em shopping centers na região Nordeste.

> [...] nós vamos implantar um shopping na cidade de Maceió, que já estamos construindo, em cujo estado temos uma participação muito grande. Igual equipamento na cidade de São Luís do Maranhão [...] nós queremos, realmente, dar prioridade à região nordestina (AQUINO, 1986, p. 166).

Com a venda de sua participação total no Bompreço, capitalizado, este parecia então um caminho natural a ser seguido. Além dos shoppings centers, o grupo é também muito ativo em outras áreas do setor imobiliário, com a gestão de vários empreendimentos.

Outro ramo importante de seus negócios é o de comunicações. Em 1987, logo após o seu depoimento na FEA-USP, JCPM comprou o grupo jornalístico baseado em Recife, o Jornal do Commercio, cuja propriedade mantém até os dias atuais. Naquele ano, o Sistema Jornal do Commercio de Comunicação, tradicional grupo de comunicação pernambucano, após uma sucessão de crises administrativas e financeiras que conduziu a uma grande greve de seus funcionários, foi comprado e saneado financeiramente pelo grupo JCPM, que também investiu fortemente na sua modernização. O ex-governador e então senador de Pernambuco, Marco Maciel, que tinha interesse na sobrevivência do grupo, consultou e formou um grupo com dez empresários locais para encontrarem uma solução para o empreendimento, mas apenas JCPM permaneceu no negócio.

O Sistema Jornal do Commercio de Comunicação havia tido início em 1919 com a criação do Jornal do Commercio pelo jornalista, empresário e político Fernando Pessoa de Queiroz. Atualmente, o Jornal do Commercio continua mantendo uma posição de liderança regional no setor de mídia. A TV Jornal é afiliada ao SBT e vice-líder de audiência no estado. A Rádio Jornal ostenta a liderança de audiência entre as emissoras AM e FM e também a liderança do segmento jornalístico na Região Metropolitana do Recife e a liderança entre as emissoras AM em Caruaru. O portal de notícias NE10 é um dos maiores portais da região Norte e Nordeste com conteúdo amplamente distribuído pelos veículos de comunicação do SJCC, além de contar com 50 sites parceiros.

Considerações finais

Embora as grandes redes francesas Carrefour e Casino detenham fatia expressiva do faturamento do setor, este se dá principalmente nas capitais e nos grandes centros. Fora destes e das cidades mais populosas, o que predomina nos mercados locais ainda são as chamadas redes regionais, empresas com um

número menor de lojas e com gerência ainda familiar, no que continua sendo uma importante característica das empresas do setor. Neste cenário, algumas grandes empresas regionais acabavam tendo grande expansão como foi o caso do Grupo Bompreço aqui retratado. A despeito do grande processo de concentração mobilizado pela constante aquisição de empresas nas últimas duas décadas, este é um processo ainda em curso. Outras empresas familiares de porte regional continuam surgindo e crescendo a partir de suas próprias bases, em escala parecida com a alcançada pelo Bompreço entre os anos 1960 e 1990: no grupo das 20 maiores empresas de 2021, além das três estrangeiras (Carrefour, Casino e Cencosud), todas as demais são familiares de alcance regional, com faturamento superior a R$ 3,5 bilhões. A quarta maior, Matheus Supermercado, tem base no Maranhão e fatura R$ 17,9 bilhões (em 202 lojas); a quinta, Supermercados BH, de Minas Gerais, tem 243 lojas e faturamento de R$ 11,1 bilhões. A distância de escala para as duas maiores (R$ 81 bilhões e R$ 65 bilhões, respectivamente) é cada vez maior, mas ainda assim, não deixam de se constituir em valores extremamente significativos.

Apesar do seu poderio financeiro, as empresas estrangeiras sempre sentiram muitas dificuldades para trabalhar no setor de varejo brasileiro, principalmente por conta da inflação excessivamente alta no final do período desenvolvimentista, mas, principalmente, devido às peculiaridades do consumidor brasileiro, que podem variar bastante de região para região. Nestes casos, o conhecimento muito próximo do público consumidor é um grande diferencial para o sucesso do negócio. O apelo das promoções, por exemplo, é um artifício bastante utilizado pelas empresas nacionais do setor mesmo em cenários com inflação mais baixa e preços mais estáveis. Estratégias de precificação diferenciada, para produtos específicos em determinados períodos, é também uma característica marcante do mercado brasileiro de varejo.

A grande empresa internacional do setor, a francesa Carrefour, entrou no Brasil em 1975, já adotando um modelo de vendas que seria bastante vitorioso nos anos de inflação alta: os hipermercados, que ofereciam um grande leque de produtos e que possibilitavam a chamada "compra do mês", quando o consumidor fazia as compras todas de uma vez, visando proteger o poder de compra de seu salário. Nos anos 1990 e início dos 2000, porém, também enfrentavam grandes dificuldades na gestão de suas lojas, com faturamento declinante, fator que só foi revertido com a entrada no segmento do atacarejo, em 2007, quando adquiriu a empresa Atacadão, hoje o seu principal negócio.

O Casino, empresa que assumiu em 2012 a gestão do tradicional grupo paulista Pão de Açúcar, apesar de seus fortes investimentos é uma empresa

que também enfrenta dificuldades para a sua estratégia de crescimento a partir da gestão de suas lojas e tem se notabilizado nos últimos anos, principalmente por conta das estratégias financeiras que adota.

O empresário João Carlos Paes Mendonça cumpriu um papel que ainda hoje continua sendo representado por empresários regionais do setor, desbravando mercados, identificando características e potencial de mercado, desenvolvendo as estratégias para conseguirem as melhores formas de gestão para o seu crescimento e rentabilidade; constituem mercados que, a princípio, são de difícil alcance para as grandes empresas estrangeiras consolidadas no país. O volume de suas escalas de negócios, porém, permite-lhes que possam fazer ofertas financeiras que tendem a ser vantajosas para esses empresários, que acabam abrindo mão de seus negócios e partem para outros rumos (ou até mesmo reiniciam novas redes para concorrer com as próprias antigas lojas). Neste setor, existe um conhecimento de mercado - multifacetado – que é específico, e não se limita a tecnologias ou entradas agressivas. Como a parcela dos brasileiros cujos gastos com alimentos se constituem em percentual expressivo do seu orçamento ainda é muito elevado, se verificam muitos espaços para o crescimento deste mercado e também das empresas familiares.

Referências

ASCAR, Antonio Carlos. **Supermercados no Brasil:** Conceitos, histórias e estórias. São Paulo, Literare Books.

AQUINO, Cléber. **História empresarial vivida.** Depoimentos de empresários brasileiros bem sucedidos. vol. III. São Paulo: Editora Gazeta Mercantil, 1986.

BARROS, Rosário P.M. O Grupo João Carlos Paes Mendonça no Contexto das Indústrias Culturais em Pernambuco. In: IX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação da Região Nordeste, 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2007.

CONCHA-AMIN, Mônica; AGUIAR, Danilo R. D. de. Concentração industrial, fusões e turnover no setor supermercadista brasileiro. **Gestão e Produção**. São Carlos, v.13, n. 1, p. 45-56, jan./abr. 2006.

DANTAS, José Ibarê. **Coronelismo e Dominação**. Aracaju: UFS/ Proex/Ceac/Programa Editorial, 1987. 110 p.

FEITOSA, Cid O. **Economia Sergipana:** origem e desenvolvimento. Málaga: Universidad de Málaga, 2013. Disponível em: < http://www.eumed.net/libros-gratis/2013/1244/index.htm>. Acesso em: 01 jan. 2014.

FONTES, Fátima. **Mamede Paes Mendonça –** Poder e Paixão. Aracaju: Unit, 1996.

FUNDAÇÃO ABRAS. **Cinquenta anos de supermercados no Brasil**. São Paulo: Informe Comunicação, 2002.

HÉLIO, Mario. **João Carlos Paes Mendonça** – vida, ideias e negócios. Recife: Ed. Ática, 2004.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As Empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (coords.) **Empresas Familiares Brasileiras –** Perfil e Perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LEANDRO, Hélio W. S. **A política como "vocação" familiar:** os Rollemberg e a dinâmica política em Sergipe (1885-1964). 2011. 89f. Monografia de Graduação em Ciências Sociais – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de Sergipe, 2011.

LEANDRO, Hélio W. S. **"De varejo eles entendem":** Grupos familiares e redes de supermercados. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal de Sergipe, 2014.

LEANDRO, Hélio W. S. & dos SANTOS, D. W. "Grandes Famílias" e estruturação do espaço do poder em Sergipe: Grupos Familiares e Dinâmicas do Poder. **Scientia Plena**. UFS, v.6, n.12, ago./dez. 2010.

MARQUES, Núbia N. **Do campo à metrópole:** G. Barbosa na macro economia brasileira. Aracaju: J. Andrade, 1999.

MARTINS, Ives Gandra da S.; MENEZES, Paulo L.; BERNHOEFT, Renato (coords.). **Empresas Familiares Brasileiras** – Perfil e Perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MINADEO, Roberto; CAMARGOS, Marcos Antônio de. Fusões e aquisições no varejo alimentar: uma análise das estratégias de entrada e de crescimento do Carrefour e Wal-Mart no mercado brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, v. 11, n. 24, p. 102-135, 2009.

MIRANDA, José Carlos; MARTINS, Luciano. Fusões e aquisições de empresas no Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, n. 14, p. 67-88, 2000. Disponível em: <http:// www.eco.unicamp.br/docdownload/publicacoes/instituto/revistas/economia-e-sociedade/V9-F1-S14/03-Miranda.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2014.

MENDONÇA, Carlos. **A Itabaiana Grande de Euclides e Manoel Teles**. Aracaju: Infographics, 2014.

MENESES, José Antonio. **Coronelismo e violência na política de Itabaiana (SE)**. Disputas políticas e mortes de parlamentares udenistas. Trabalho de conclusão de curso de História, UFSE, 2015.

REVISTA SUPERHIPER. São Paulo, ano 40, n. 454, abr. 2014.

REVISTA SUPERHIPER. São Paulo, ano 48, n. 547, mai. 2022.

SAMARONE, Antonio. A História **Requentada**. Disponível em: https://93noticias.com.br/noticia/66782/a-historia-requentada-por-antonio-samarone (20/03/2022) . Acesso em 10 jul. 2022.

SESSO FILHO, Umberto Antonio. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. Tese (doutorado) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, 2003.

SIMÕES, Pablo N. **Uma análise sobre a estrutura, conduta e desempenho do setor de supermercados do Brasil**. 2006. Dissertação (Mestrado em Economia). Programa de Estudos Pós-graduados em Economia Política, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

VAROTTO, Luis Fernando. História do varejo. **GV Executivo**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 86-90, fev./abr. 2006.

VENÂNCIO, Michelle M. et al. Concentração e ganhos de eficiência no setor de supermercados do Brasil. **Revista de Economia e Administração**, Viçosa, v.7, n.1, p. 21-40, jan./mar. 2008.

VIDIGAL, Antônio Carlos. Viva a empresa familiar. **Exame**, São Paulo, ed. 0606, 27 mar. 1996. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0606/noticias/viva-a-empresa-familiar-m0047324>. Acesso em: 03 fev. 2013.

VIDIGAL, Antônio Carlos. As origens da empresa familiar no Brasil. In: MARTINS, I. G. S.; MENEZES, P. L.; BERNHOEFT, R. (coords.). **Empresas Familiares Brasileiras** – Perfil e Perspectivas. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

Sites consultados:

http://www.memorialjcpm.com.br/memorialjcpm/pesquisar

https://pt.wikipedia.org/wiki/João_Carlos_Paes_Mendonça

http://atarde.uol.com.br/economia/noticias/1704502-joao-carlos-paes-mendonca--meu-dna-e-de-varejista

https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20141114/ultima-paes-mendonca/208537.shtml

https://www.valor.srv.br/indices/igp-di.php

https://poraqui.com/casa-forte/tradicao-em-casa-forte-hiper-bompreco-agora-e--walmart-relembre-as-historias-da-marca/

https://pt.wikipedia.org/wiki/BIG_Bompreço#cite_note-8

https://pt.m.wikipedia.org/wiki/BIG_Bompreço

https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,o-rei-dos-shopping-centers-do-nordeste,533705

https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,jcpm-inicia-construcao-do-maior--shopping-do-nordeste,34040e

https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,renda-cresce-e-nordeste-ganha-mais--shoppings-imp-,958314

https://revistashoppingcenters.com.br/empreendedorvoltado-para-o-nordeste--grupo-jcpm-fomenta-mais-de-50-mil-empregos-diretos-na-regiao/

https://www.eco.unicamp.br/images/arquivos/artigos/504/03-Miranda.pdf

https://blogs.ne10.uol.com.br/jamildo/2019/06/01/brasil-e-maior-do-que-a-vaidade-de-cada-um-diz-joao-carlos-paes-mendonca/

https://www.cadernomercado.com.br/livro-conta-historia-da-fundacao-pedro--paes-mendonca/

https://www.youtube.com/watch?v=qyR8GjGjDIE&t=169s&ab_channel=TVTribunaPE

https://www.youtube.com/watch?v=Hros3n6pl2w&ab_channel=QuerAprender%3F

https://www.bnb.gov.br/documents/80223/3001779/24_shopping_02-2018_V3.pdf/0804b02f-5809-9cad-fd94-1c6f28676ee5

http://www.mamedepaesmendonca.com/biografia.html

AS EMPRESAS VILLARES: A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA, PÓS ANOS 1990, E A QUEDA DE UM GRANDE GRUPO INDUSTRIAL BRASILEIRO

Julio Cesar Zorzenon Costa
Bruno Morelli Marangon

As empresas Villares, como as demais apresentadas neste livro, fizeram parte, via o seu dirigente máximo, Paulo Diederichsen Villares, da coletânea *História Empresarial Vivida*, publicada na segunda metade dos anos 1980, que visava, por meio de depoimento de dirigentes, debater o processo de constituição e desenvolvimento de alguns grupos econômicos, de capital familiar e origem nacional, existentes no Brasil. Esses grupos eram considerados como bem sucedidos, como paradigmas do desenvolvimento capitalista do Brasil e, também, de construção de uma tradição empresarial e administrativa no país.

O testemunho de Paulo Diederichsen Villares, Presidente do Conselho de Administração da Villares à época, foi feito e gravado na sala da Congregação da Faculdade de Administração e Economia e Contabilidade (FEA), da Universidade de São Paulo (USP), no dia 28 de agosto de 1985, uma quarta-feira, e integra o primeiro volume da coletânea, publicado em 1986. Além do expositor, estiveram presentes os professores Cleber de Aquino, organizador da coletânea e professor do Departamento de Administração, Jacques Marcovitch, diretor da FEA e Ruy Leme, também do Departamento de Administração da FEA.[30]

30 O Prof. Ruy Leme chegou a ser consultor do Grupo Villares. Cf. https://www.fea.usp.br/administracao/pessoas/professores-emeritos/ruy-aguiar-da-silva-leme

O testemunho dividiu-se em 2 partes: a primeira na qual o expositor narrou a trajetória da Villares de forma associada à sua trajetória familiar, pessoal e profissional; a segunda na qual ele apresentou princípios administrativos que nortearam e norteavam sua atuação como dirigente, bem como a organização da própria empresa. O palestrante apresentou, ainda, nessa segunda parte, um quadro bem geral dos ramos de atuação da empresa e, com isso, da sua subdivisão organizativa.

As Empresas Villares: de suas origens até a virada dos anos 1980/90

A trajetória da Villares no período anterior aos anos 1990 pode ser dividida em três grandes períodos: um primeiro, de criação e definição, que se estende das suas origens, na virada das décadas de 1910/20, até o início dos anos 1940, quando inaugurou sua primeira prensa de forjamento para aço, passou a fabricar peças e motores, cabines em aço e portas sanfonadas para elevadores e, em 1942, estabeleceu sua unidade voltada à produção de metais, numa área de 75.000 m² em São Caetano do Sul. Um segundo, que pode ser denominado de consolidação e crescimento, localizado entre o início dos anos 1940 e a segunda metade da década de 1970, quando diversificou a sua produção, passando a atuar em novos segmentos, criou novas plantas industriais e conquistou fatias importantes no mercado externo. Um terceiro, que pode ser denominado de apogeu e início da crise, que vai de meados dos anos 1970 até o início dos anos 1990. Nesse último período, a empresa passou a enfrentar problemas financeiros, apesar de uma importante tentativa de expansão com a aquisição de concorrentes nos anos 1980, e empreendeu uma importante reestruturação interna no ano de 1991.[31]

Tal periodização pode ser depreendida a partir da avaliação de Paulo Diederichsen Villares (AQUINO, 1986, p.170-171):

> Vamos retomar a questão do tempo e do ambiente, embora eu já tenha falado algumas coisas a respeito. Quanto ao período histórico, falei do que ocorreu até a II Guerra, mas grande parte do nosso desenvolvimento foi pós-guerra, posterior aos anos 1950. Com o advento da indústria automobilística, quando pudemos desenvolver a parte siderúrgica, e à medida que toda a indústria começou a crescer, surgiram oportunidades na área de bens de capital. [...] Outra época importante foi a dos grandes investimentos de 1974 em diante, depois daquele aperto de mão do presidente

31 Folha de S. Paulo, de 20 de outubro de 1991, Caderno Dinheiro, p. 3-12. Disponível em: https://acervo.folha.com.br/leitor.do?numero=11487&anchor=4904221&origem=busca&originURL=&pd=b6ddc11da3b478eb0cadc55312ccb779

Geisel. A política econômica do país foi bem diferente daquela que esperávamos – isso até recentemente. Pela necessidade de obter dólares e financiamento paralelos, importou-se uma quantidade monumental de bens de capital. Os mercados internos desapareceram e sentimos que nós havíamos voltado em demasia para o crescimento econômico. Quer dizer, a Villares só poderia ir bem se o país crescesse.

Conforme afirmou Paulo Diederichsen Villares, é importante ressaltar o contexto desses distintos momentos das empresas Villares, eles coincidem com períodos importantes de mudanças do capitalismo existente no Brasil, particularmente daquele que se desenvolveu, durante o século XX, no atual Sudeste brasileiro. O primeiro período acima assinalado correspondeu à parte final da gestação do capital industrial brasileiro, a partir da acumulação capitalista primário-exportadora permitida pelo complexo cafeeiro paulista; o segundo, ao período do desenvolvimento da acumulação urbano-industrial, com o chamado deslocamento do centro dinâmico da economia para o mercado interno, ou seja a preeminência do desenvolvimentismo, em suas vertentes: a nacional e a associada-dependente;[32] o terceiro com a crise do desenvolvimentismo no Brasil e aproximação de uma nova modalidade de acumulação no capitalismo no Brasil, vinculada à chamada globalização financeirizada. Percebemos que esses diferentes momentos históricos identificam a importância da expansão e da integração do mercado interno para o desenvolvimento de empresas do ramo industrial no Brasil.

As origens da Villares

A origem mais remota da Villares é datada de 1918, a partir de uma empresa criada em janeiro do mesmo ano pelo engenheiro inglês A.M. Lowsby e pelo engenheiro escocês Frederich James Pirie, nos baixos do Viaduto Santa Ifigênia, no centro da cidade de São Paulo. A empresa batizada de Lowsby & Pirie havia sido criada para fazer montagens e manutenção de elevadores. Foi

32 Segundo Fonseca (2015, p. 42-43): 'Dois subtipos de desenvolvimentismo consagrados na literatura são 'nacional-desenvolvimentismo' e 'desenvolvimentismo dependente-associado'. Em uma antinomia, ambos apontam para dois estilos de desenvolvimento. Mesmo com o risco da simplificação demasiada diante da tentativa de sumariar um complexo de ideias em poucas palavras, pode-se sintetizar que o nacional-desenvolvimentismo, de ideologia mais nacionalista, propunha maior papel ao Estado para alavancar recursos e realizar investimentos tidos como prioritários. A produção centrava-se nos bens de consumo populares, liderada pelo setor privado nacional. Como projeto, propunha avançar a industrialização para os bens de capital e intermediários; e politicamente, expressava-se como uma aliança entre este empresariado, segmentos das 'classes médias' (nestes incluídos a burocracia) e trabalhadores urbanos, propondo a 'incorporação das massas', cuja expressão política seria o 'populismo'. Já o segundo assentar-se-ia nos investimentos externos, principalmente de grandes empresas oligopolistas, para alavancar um padrão de 'industrialização restritiva', pois que assentado na produção de bens duráveis de consumo e na indústria pesada, cuja demanda voltava-se às camadas de rendas mais altas. Não excluía de vez o Estado nem as burguesias locais, mas estabelecia entre eles outro tipo de associação, numa relação de subordinação ou dependência ao capital estrangeiro'

a essa empresa que Carlos Dumont Villares se associou em 1920, mudando a denominação da empresa para Pirie, Villares & Companhia e passando, não só a montar, mas, também, a produzir elevadores.

Na década de 1920, após a morte de Carlos Dumont Villares, que foi substituído pelo seu irmão, Luiz, a empresa associou-se à General Motors, tornando-se representante, no Brasil, da marca de refrigeradores Frigidaire, montando e distribuindo esses refrigeradores. A concessão da exclusividade da venda e distribuição de um produto inovador para a época, com grande aceitação nas classes altas da sociedade paulistana, bem como para atividades comerciais como açougues, vendas e padarias, favoreceu o alcance de grandes lucros[33] e, com eles, a inauguração de uma nova fábrica no bairro do Canindé, em São Paulo, para a Elevadores Atlas, novo nome da empresa a partir de 1935.

A própria empresa de elevadores, que crescia, demandava cada vez mais peças sofisticadas, que passaram a ser produzidas internamente. Tal necessidade, associada às restrições de importações, provocadas pela eclosão da Segunda Grande Guerra, estimulou o aprofundamento da atuação da empresa no setor de aços. Dessa forma, em 1944, com a conclusão da planta industrial de São Caetano do Sul, a empresa adentrou em um novo setor específico de atividades, o aço, e a Elevadores Atlas S/A ganhou uma nova subsidiária: a Aços Villares S.A, resultado da mudança de denominação da Pirie, Villares e Companhia, em março do mesmo ano.[34] A Aços Villares S.A. passou a atuar no setor siderúrgico, tanto comercializando manufaturados importados, como passando a produzir barras e chapas em aço especiais. Com esses processos, transcorridos no início dos anos 1940, é possível considerar que houve uma passagem a um novo período na trajetória da empresa, como foi aduzido anteriormente.

A trajetória inicial da Villares, traçada até o período em questão, evidencia que seu crescimento esteve relacionado ao processo de desenvolvimento capitalista e industrial brasileiro e paulista, em particular. A sua trajetória, até então, explicitava o acelerado processo de adensamento e verticalização da cidade de São Paulo nas décadas iniciais do século XX, que, por sua vez, era resultante do também acelerado processo de desenvolvimento capitalista, que ocorria no complexo cafeeiro paulista, que se expressava em transformações urbanas na capital do estado. Vinculava-se, ainda, ao contexto da Primeira Guerra Mundial (1914-1918) e as possibilidades, geradas pela guerra, de surgimento de alguns setores industriais. Se tal afirmativa é polêmica

33 Cf. testemunho de Paulo Diederichsen Villares ao projeto "História Empresarial Vivida" (AQUINO, 1986, p. 154). ver também: GALA; MENEZES (2019); BARTH (1995, p. 98),

34 Ver http://www.brasilbook.com.br/reports.asp?report=9443 e BARTH (1995, p. 100).

para muitos ramos industriais, para o setor de máquinas e equipamentos ela apresenta respaldo na historiografia, como podemos observar em Marson:

> Assim como relataram Dean, Suzigan e Lago et alii, muitas das empresas que surgiram para reparar máquinas não sobreviveram ao fim da Primeira Guerra. Assim, concordamos com os autores que os efeitos mais expressivos no número de empresas fundadas foram de curto prazo, mas encontramos casos de empresas surgidas nesse período que cresceram e desenvolveram, além do caso da Villares, relatado pelos autores.
>
> Os efeitos da Primeira Guerra Mundial favoreceram o crescimento e desenvolvimento de outro tipo de empresa na indústria de máquinas e equipamentos: as sociedades anônimas. (MARSON, 2012, p. 80).

A Expansão das Empresas Villares

Aproximadamente vinte e cinco anos depois de seu crescimento inicial, no período logo posterior à Segunda Guerra Mundial (1939-1945), as empresas Villares já atuavam em dois importantes setores: elevadores e aços, produzindo, portanto, bens de capital e intermediários, respectivamente. No contexto econômico do pós-guerra, esses setores econômicos estavam sendo estimulados pela emergência do padrão de acumulação urbano-industrial, iniciado nos anos 1930. As empresas Villares, dessa forma, começaram a conhecer um período de crescimento e diversificação. Tal situação se intensificou a partir dos anos 1950, quando a economia brasileira adentrou, em sua segunda metade, no período conhecido como o de "industrialização pesada"[35] no qual ocorreu, além de outros ramos industriais, ocorreu o incremento da indústria automobilística.

É importante destacar que a instalação da Aços Villares em São Caetano do Sul acabou assumindo uma condição estratégica. O ABC paulista já havia conhecido um importante desenvolvimento industrial em sua parte Leste: Santo André e São Caetano do Sul. A partir do final dos anos 1940 e, principalmente na década de 1950, passou a ser fortemente influenciado, em seu processo de industrialização, pela inauguração da Rodovia Anchieta, em 1947. Essa rodovia intensificou a industrialização, também, de sua parte Oeste: São Bernardo e, posteriormente, Diadema. Esses últimos municípios passaram a concentrar as indústrias de bens de consumo duráveis e bens de capital, que à época exigiam grandes plantas industriais. Tal fato fez do ABC paulista um

---

35 O período da industrialização pesada no Brasil (1956-1980) pode ser entendido como um período de aceleração e integralização do processo de industrialização com a realização de investimentos que possibilitaram a instalação e o crescimento acelerado de indústrias de bens de capital, bens intermediários e bens de consumo duráveis, permitindo uma maior autonomia no desenvolvimento industrial da economia brasileira.

novo e importante polo industrial brasileiro. E a Villares já se encontrava, desde antes, instalada na região.

A chamada industrialização pesada (pós 1956) intensificou, também, o processo de urbanização da capital paulista e de seu entorno. Além disso, o aumento da procura de máquinas e equipamentos por parte de outras empresas no Brasil, especialmente as localizadas no estado de São Paulo, gerou oportunidades de crescimento do setor de bens de capital, assim como para o setor de bens intermediários. O mercado estava, portanto, se ampliando para os bens produzidos pelas empresas Villares. Como a conjuntura econômica era favorável, a Villares abriu o seu capital. Dentre os novos acionistas um destaque deve ser feito ao BNDE (atualmente, BNDES).

As empresas Villares continuaram se expandindo, tendo o mercado interno como o destino principal de seus produtos. Foi nesse segundo período que, em 1958, elas buscaram implantar uma indústria de trólebus; e que, em 1971, inauguraram novas plantas industriais na Zona de Sul, região de Santo Amaro e Interlagos. A região da Zona Sul paulistana conformava um novo polo industrial, muito vinculado a indústrias, típicas da industrialização pesada, que se instalavam na Região Metropolitana de São Paulo. Na avenida onde as empresas Villares se instalaram, de um lado ficava a fábrica da Elevadores Atlas S/A e, do lado oposto, a fábrica de motores elétricos para o setor siderúrgico, tração de carros ferroviários e trólebus, além de geradores elétricos para atender a nova demanda do metrô paulistano.

Percebe-se, portanto, que a expansão das empresas Villares se beneficiou do processo brasileiro de industrialização, intensificado na segunda metade dos anos 1950, que foi fortemente concentrado nas novas áreas periféricas da capital paulista e na Região Metropolitana de São Paulo.

Dessa forma, no início dos anos 1970, as empresas Villares estavam assim constituídas (BARTH, 1995, p. 102):

1 *Indústrias Villares S/A*

1.1 *Divisão Elevadores* - elevadores e escadas rolantes Atlas. (São Paulo)

1.2 *Divisão Equipamentos* - pontes rolantes, monovias, escavadeiras, eletrorolos, motores diesel marítimos, e laminadores para siderurgia. (São Bernardo do Campo - SP)

2 *Aços Villares S/A* - aços especiais, compreendendo cilindros de laminação, peças fundidas e barras forjadas ou laminadas de aços, inoxidáveis e para construção mecânica (São Caetano do Sul - SP).

3 Ferropeças Villares S/A - (Até 1970, VIBAR Indústria e Comércio S/A) - anéis de pistão, anéis para motores marítimos, cilindros para automóveis, peças fundidas, lingoteiras e polias.

O início da Crise

O terceiro período, anteriormente citado neste trabalho, aquele no qual as empresas Villares passaram a conhecer certa desaceleração e começaram a enfrentar dificuldades financeiras, teve início a partir da segunda metade da década de 1970, período do II Plano Nacional de Desenvolvimento (II PND, 1975-1979).

Embora Paulo Diederichsen Villares tenha relativizado, em respostas dadas a perguntas que lhes foram feitas, na parte subsequente de seu testemunho à coletânea "História Empresarial Vivida" (AQUINO, 1986, p. 173-174), que o endividamento do grupo estivesse relacionado com as pressões feitas pelo então Presidente da República, Ernesto Geisel, para que as empresas Villares investissem na fabricação de equipamentos para setores priorizados em investimentos no II PND, é inegável que o baixo número de encomendas efetivamente realizado, e a baixa demanda que se seguiu ao alto investimento feito pela empresa, tem a ver com a crise empresarial que passou a se expressar por forte endividamento, no início dos anos 1980:

> Na época em que foi dada prioridade a bens de capital, fui chamado e recebi um aperto de mão do presidente Geisel, que disse: "nós precisamos que vocês invistam de verdade." Isto foi na inauguração do Metrô e ele disse: "Paulo, quanto é que você vai investir em bens de capital nos próximos anos?" Eu respondi: "Ah, presidente, nós vamos investir muito, estamos com grandes planos." "Mas quanto é esse muito?" Eu respondi: "É mais ou menos 10 milhões de dólares." E ele: "O que?" Eu pensei que ele tivesse admirado, mas disse: "Olha, isso não é nada, você tem que investir muito mais." "Mas presidente", ponderei, "nós até hoje só investimos com garantia de vendas, nunca investimos sem isso, pois não sabemos ao certo o que irá acontecer com os bens de capital." "Então", disse Geisel, "confie em mim, porque você vai ter o que vender."
>
> Naquela ocasião, e nos anos seguintes, investimos mais de 600 milhões de dólares, porque fomos informados de que o país precisaria da independência em bens de capital, em forjados e fundidos, grandes equipamentos, equipamentos para a siderurgia, etc.
> Nossa oportunidade de crescimento e êxito estava na medida em que o país precisava crescer. (AQUINO, 1986, p. 164-165).

Entre a demanda presidencial e a efetiva chegada à capacidade de produção, propiciada pelos investimentos realizados na segunda metade dos

anos 1970, estabeleceu-se um período de significativa deterioração econômica internacional e, por extensão, nacional. Era a fase final do governo Geisel e o grande aumento do endividamento do grupo Villares coincidiu com o estrangulamento externo brasileiro, a crise fiscal do governo e a entrada da economia brasileira em um período recessivo, na virada das décadas de 1970/1980. As encomendas recebidas nunca chegaram, nem sequer, a uma quantidade próxima àquela inicialmente estimada.

> Os anos de 1970 representaram para a estrutura industrial brasileira uma fase de concretização de um ciclo de investimento de quase duas décadas de elevado crescimento, que teria capacitado o país a atingir significativos resultados de reprodução das tecnologias internacionais. Com a introdução da indústria pesada, o parque industrial brasileiro era complexo e, em determinados momentos, bastante robusto inclusive no que diz respeito à competição no mercado internacional. Mas a segunda metade da década colocaria ao governo um impasse relevante, sobre a necessidade de dar prosseguimento aos elevados investimentos no setor industrial, ou retomar uma política de ajustamento, tendo em vista o cenário de crise que se desenhava. [...] O fato é que o modelo de financiamento dos megaprojetos industriais, particularmente os das empresas estatais com base no endividamento externo, se mostrou insustentável à medida que o cenário internacional foi se deteriorando ao final da década de 1970, em especial após o segundo choque internacional do petróleo. (GRANDI; SAES, 2021, p. 129-130).

Apesar da crise empresarial que se apresentava, a Villares era, no início dos anos 1980, um grupo bastante diversificado. As suas atividades foram assim definidas, pelo próprio Paulo Villares, em 1982:

> A Villares é um conjunto de empresas que fabrica desde insumos básicos especiais até produtos manufaturados, tais como elevadores, laminadores, locomotivas e motores elétricos. Basicamente é constituída de nove fábricas: duas no ramo siderúrgico; uma de elevadores; uma de motores elétricos; duas de equipamentos, como motores diesel, *tecks* para carros de metrô, transportes rápidos, guindastes e pontes rolantes; uma onde fazemos equipamentos mais pesados, tais como laminadores pesados e locomotivas; e outra menor que produz autopeças, anéis de segmentos, eixo comum de válvula e cilindro. Em algumas outras fábricas menores, mais novas, trabalhamos no ramo eletrônico, fabricando comandos para sistemas bastante sofisticados, tipo laminadores, máquinas de papel, comandos para *trailer bus*, para metrô. Além disso, existem algumas outras de engenharia onde projetamos equipamentos com sistema das mais diversas fabricações. Ao todo, empregamos hoje cerca de 20 mil pessoas (MEMÓRIAS DO DESENVOLVIMENTO, 2009, p. 289).

No final da década de 1980, apesar do seu endividamento, a Villares procurou diversificar as suas operações, atuando no setor de indutores

elétricos para a MAFERSA (Materiais Ferroviários S/A) e adquirindo a Siderúrgica Nossa Senhora Aparecida S/A e Aços Anhanguera S/A. As aquisições ocorreram em 1988, três anos após o testemunho de Paulo Diederichsen Villares ao projeto *História Empresarial Vivida*. O grupo Villares, ainda, iniciou uma atuação na área da tecnologia eletrônica, com a produção de microprocessadores e computadores pessoais (com tecnologia própria).

Até o final dos anos 1980, período em que se inicia a inflexão da ação do Estado brasileiro no tocante à sua forte participação na industrialização do país, a Villares foi uma típica empresa brasileira, posteriormente grupo empresarial, da chamada segunda revolução industrial. Foi um exemplo de uma empresa brasileira que conseguiu se aproximar das características do que se denomina uma empresa chandleriana.

Isso porque, desde o seu início, ela internalizou setores para os quais necessitava do constante fornecimento de componentes, procurando, com isso, não depender do mercado para ter acesso a esses componentes e, também, para a formação de seus preços; estabeleceu, em sua maturidade, divisões que, embora dispusessem de autonomia, respondiam ao mesmo conselho de administração. E, ainda, pelo fato de, apesar de ser um grupo empresarial familiar, ter procurado, após a transição de sua gestão pioneira, comandada por Luiz Dumont Villares, se organizar com uma organização dirigida por profissionais e com base no planejamento empresarial. Essas características, como veremos, mudarão de forma evidente após os primeiros efeitos da reestruturação produtiva no Brasil, que serão sentidos, principalmente, no início dos anos 1990.

É importante, ainda, nesta parte do texto, ressaltar que as empresas Villares foram favorecidas pelo contexto propício ao desenvolvimento industrial existente no Brasil, ao mesmo tempo que dele souberam se aproveitar, no hiato entre o início da constituição do grupo e as mudanças que iriam ocorrer nos anos 1990. O crescimento do grupo foi coetâneo a um conjunto de condições, tais como, a existência de um ciclo desenvolvimentista, a ação deliberada do Estado brasileiro, no pós 1930, em desenvolver a industrialização no Brasil; a preocupação, decorrente da ação anterior, em expandir e integrar o mercado interno brasileiro, procurando torná-lo, se não cativo, disponível para a produção industrial nacional; o grande salto de urbanização ocorrido no período; e a ação protecionista praticada por parte dos governos situados entre os anos 1930 e finais dos anos 1980.

A importância do contexto para o crescimento do grupo foi reconhecida pelo próprio Presidente do Conselho de Administração:

> O importante era estabelecer uma ideia do porquê iríamos crescer e, por isso, estabelecemos a política de que o grupo Villares deveria crescer em harmonia com desenvolvimento econômico e tecnológico do país, considerando também as oportunidades internacionais, resguardadas sempre as condições lucrativas desses investimentos. Se o país vai crescer, nós também teríamos que crescer, além do que nós considerávamos uma peça muito importante para o desenvolvimento do país. Não podíamos ficar para trás, porque, caso contrário, haveria sempre a tendência de importar, como aconteceu em muitas ocasiões (AQUINO, 1986, p. 164)

Entretanto, se é verdade que o contexto serve como expressão de condições, de possibilidades, ele, por si só, não carrega em si mesmo os elementos ativos de mudança e crescimento. Ele necessita do elemento subjetivo, da ação efetiva. Essa ação foi, durante o período que nos ocupa, desempenhada pelo grupo Villares, que demonstrou iniciativa e capacidade de encarar a produção de bens altamente complexos numa economia periférica.

A mudança, contudo, do ambiente econômico, associada à delicada situação vivida pela empresa na virada dos anos 1990, provocou um impacto decisivo em sua trajetória sequente.

A REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA E AS EMPRESAS VILLARES

No período em que Paulo Diederichsen Villares apresentou seu testemunho ao projeto "História Empresarial Vivida", sua percepção sobre o futuro do país e, consequentemente, daquele futuro para os destinos das empresas que dirigia apresentava certo otimismo. O governo, da chamada Nova República, instituído após o final da Ditadura Militar, havia acabado de sofrer uma alteração no comando da economia, com a ascensão de Dilson Funaro, ao Ministério da Fazenda. Dilson Funaro era uma liderança industrialista, visto como um adepto de concepções desenvolvimentistas.[36]

O testemunho de Paulo Villares expressava, naquele momento, a crença na possibilidade de reversão do difícil quadro em que se encontravam as empresas nacionais de grande porte, uma vez que durante os anos 1980, essas empresas vivenciavam a crise nas modalidades de intervenção estatal, com o início da mudança na composição tripartite (tripé econômico) que

---

36 Ver: http://www.fgv.br/cpdoc/acervo/dicionarios/verbete-biografico/dilson-domingos-funaro. Dilson Funaro tomou posse no Ministério da Fazenda em 27 de agosto de 1985, um dia antes do testemunho de Paulo Diederichsen Villares.

havia organizado a evolução da estrutura produtiva, desde os anos 1950[37]. O ambiente de crise induziu que os grandes grupos empresariais nacionais assumissem estratégias predominantemente defensivas (HIRATUKA; ROCHA, 2015, p.18), voltadas para a manutenção patrimonial. Naquele contexto, entendia o empresário, eram necessários investimentos e ações que incentivassem a atividade econômica, com o reavivamento do mercado e com ganhos de produtividade

> Reporto-me a contatos que fiz na semana passada, quando recebi um vice-presidente de um banco internacional, do CHASE, entre outros representantes de credores. Eles vieram fazer uma avaliação do país e saíram muito tranquilos. "Nós compreendemos as dificuldades que vocês têm, achamos admirável o que vocês estão conseguindo e, apesar de tudo, crescer", disseram eles. Mesmo com os desentendimentos existentes na área governamental (que existiam, agora não existem mais). No fundo, há o que achamos que eles pensam, e o que eles pensam de fato. Caso contrário, não teríamos tantas empresas estrangeiras querendo investir neste país, as quais, de uma forma geral, são todas sérias, vêm aqui porque sabem que encontram uma nação que tem um povo que é trabalhador, que gosta de desafios, com o seu sistema – e com seus problemas.
>
> [...] Eu acredito, ferrenhamente, no que disse o ministro Dilson Funaro: a forma mais eficaz de controlar ou combater a inflação é melhorar a produtividade da economia como um todo. [...] quero deixar claro que esse conceito, que imagino seja do ministro, é mais amplo, não só voltado para a indústria, mas à economia como um todo. É evidente que as indústrias que não estão trabalhando com capacidade total têm ganho imediato, na medida em que conseguem trabalhar melhor. E há muitas empresas que podem trabalhar ou com métodos gerenciais melhores ou com algum investimento para melhorar a produtividade. Como conceito amplo, concordo inteiramente. (AQUINO, 1986, p. 180-181).

Em poucos anos, porém, o panorama econômico brasileiro iria se transformar de forma significativa. As indefinições no combate à inflação, após o malogro do Plano Cruzado e o denominado Plano Bresser, impuseram uma alteração de rumos na ação econômica do governo Sarney (1985-1990). Tal alteração, em conjunto, com a sequente vitória eleitoral de Collor (1989) e o início da aceitação do receituário liberal presente no Consenso de Washington, implicaram o embarque da economia brasileira numa nova modalidade

37 O "tripé econômico" se caracterizava por uma associação dos capitais estatal, estrangeiro e privado nacional, no qual, o primeiro se dirigia ao setor de infraestrutura e indústrias de base; o segundo às indústrias mais dinâmicas e mais densas do ponto de vista tecnológico e do capital investido (bens de consumo duráveis, bens de capital); e o terceiro às indústrias de bens de consumo e de produção de componentes que, de início, deveriam ter um aumento paulatino de nacionalização em sua produção.

de acumulação de capital sintonizada com a chamada globalização neoliberal, marcada pela maior liberdade de fluxos financeiros, de serviços e de capital, com a diminuição e, até mesmo, o abandono dos mecanismos estatais de regulação que estavam vigentes a partir, principalmente, do pós-guerra. Mecanismos esses que, no Brasil, haviam possibilitado certa hegemonia de políticas econômicas desenvolvimentistas, que conferiram alguma proteção às empresas nacionais, particularmente às que atuavam no setor industrial.

Ao mesmo tempo, na virada das décadas de 1980/1990, houve maior aceleração na chegada das mudanças tecnológicas da terceira revolução industrial e maior adesão às novas formas de organização da gestão empresarial e das formas de produção, vinculadas à chamada produção enxuta e ao Toyotismo.

O impacto na Villares e nos setores econômicos nos quais atuava

A mudança no ambiente econômico e de negócios impactou fortemente as empresas Villares que conviviam com elevado endividamento, herdado dos investimentos realizados na segunda metade dos anos 1970 e ao longo dos anos 1980. É importante lembrar a estratégia de enfrentamento da crise do endividamento empresarial, que se expressou pela procura de ampliação da presença da Villares no setor de aço, com as aquisições das Siderúrgicas Nossa Senhora Aparecida e Anhanguera, em 1988. Essas ações mantiveram proximidade com as estratégias de um grande número de grupos empresariais nacionais, que se voltaram à aquisição de empresas capazes de manter a rentabilidade num cenário que se apresentava como de crescente incerteza (HIRATUKA; ROCHA, 2015, p.18).

A partir do início dos anos 1990, contudo, o grupo Villares passaria por um processo de adaptação e de enquadramento na nova situação que parecia se consolidar. A Villares, assim como outras grandes empresas ou grupos empresariais nacionais, encorpados ao longo do padrão de acumulação anteriormente existente no Brasil, tiveram de encarar um contexto marcado por uma ruptura definitiva com o modelo de desenvolvimento anterior, no qual o planejamento e a articulação de longo prazos, organizados pelo Estado e que soldavam os interesses dos grupos nacionais e estrangeiros, se esgarçaram e perderam efetividade. A década de 1990 marcou a ruptura definitiva com o modelo de desenvolvimento que havia sido colocado em prática nos 50 anos anteriores. A nova ação econômica do Estado brasileiro acatou e passou a impor um novo padrão de desenvolvimento, com menor intervenção estatal e maior abertura ao exterior, às empresas estrangeiras e às importações.

A ampliação do protagonismo das empresas estrangeiras, tanto do ponto

de vista de seus investimentos diretos quanto do ponto de vista das importações, se expressou, na economia brasileira dos anos 1990, por meio de uma grande participação nos setores de bens duráveis e bens de capital, sendo que este último era um dos quais as empresas Villares tinha forte presença, constituindo-se como uma de suas principais áreas de atuação. Embora indiretamente, a Villares possuía, também, importante correspondência com o setor de bens de consumo duráveis, com a produção de aços especiais e de peças para os setores automotivo e de transporte.

O protagonismo empresarial estrangeiro expressou-se, também, na aquisição de empresas brasileiras tradicionais, sendo que grande parte do seu investimento direto foi atraído pelo processo de privatização que se voltou, em sua primeira fase, para o setor produtivo, com grande destaque na privatização de estatais ligadas à cadeia produtiva do aço,[38] outro setor de importante atuação da Villares.

Nesse sentido, a Villares começa a enfrentar, em uma situação de endividamento e de diminuição de proteção econômica aos grandes grupos nacionais, uma séria concorrência de empresas estrangeiras. Naquele momento, isso era, efetivamente, o surgimento de uma nova situação, de um novo ambiente econômico e de negócios, num contexto empresarial interno no qual algumas fragilidades se tornam evidentes.

A partir dessa nova situação, o grupo introduziu algumas mudanças significativas em sua estrutura organizacional. Mudanças essas que incorporavam boa parte das estratégias desenvolvidas por grandes empresas nacionais que estavam, nessa nova situação econômica, priorizando uma redução no grau de verticalização, com maior especialização nos ramos de atuação; a substituição de fornecedores locais por insumos importados ou a celebração de parcerias com grandes grupos estrangeiros; a realização de ações de caráter defensivo, não associadas a estratégias de expansão de capacidade produtiva e de inovação. Assim, no início dos anos 1990, a Villares anunciaria projetos de reorganização que impactariam, inclusive, a sua estrutura patrimonial.

Para se ter maior clareza sobre a reorganização empresarial empreendida é necessário avaliar, mesmo que sucintamente, o impacto ocorrido nos setores econômicos nos quais a Villares atuava mais diretamente. Tal percepção permitirá uma avaliação mais precisa dos condicionamentos econômicos e do ambiente de negócios sobre os quais o grupo Villares teria de atuar.

---

38 A primeira fase de privatizações de grandes empresas estatais ligou-se a empresas do setor produtivo e, neste setor, a empresas do setor siderúrgico. Foi o caso das privatizações da Usiminas (1991), Acesita (1992), CSN (1993).

O setor de bens de capital

O setor de bens de capital, que havia sido um dos setores estimulados no período inicial da chamada industrialização pesada e durante os anos 1970, tendo conhecido, embora não na intensidade necessária, um grande crescimento e certa capacidade interna de acumulação[39], passou a sentir, nos anos 1980, relativamente às empresas brasileiras, os efeitos da retração do mercado interno e da redução dos investimentos do setor público, que foram uma das principais faces da crise vivida pela economia brasileira no período.

As exportações do setor também foram prejudicadas pela crise nos mercados da América Latina, principais clientes externos da indústria brasileira de bens de capital. Os países latino-americanos, em sua maior parte, passavam por situações econômicas semelhantes à brasileira: recessão ou desaceleração econômicas, explosão inflacionária e estrangulamentos externos provocados pela explosão da dívida, elementos que dificultavam a manutenção ou a retomada de políticas econômicas desenvolvimentistas, sustentadas na industrialização. A isso devem ser somadas as opções econômicas de muitos países latino-americanos de experimentar políticas de cunho neoliberal e/ou de deliberado favorecimento a empresas industriais estrangeiras, dos países centrais. Ao final da década de 1980, mas sobretudo nos anos 1990, a vitória política das concepções anti-industrialistas e neoliberais introduziram fortes mecanismos de liberalização comercial, eliminando barreiras não-tarifárias e tarifárias à importação de mercadorias de vários setores e, também, do de bens de capital.

Embora o setor de bens de capital, no Brasil, tenha, desde sempre, necessitado da importação de componentes, e mesmo de equipamentos, mais sofisticados do ponto de vista tecnológico, até o final dos anos 1980 havia complementaridade entre a importação de componentes e a produção nacional[40]. Na década seguinte, no entanto, ocorreu um progressivo crescimento do coeficiente de importações relativamente à produção doméstica. Houve um deslocamento para o exterior, principalmente para empresas das economias centrais, das encomendas de peças e equipamentos, aumentando não apenas a proporção de componentes importados na produção das

39 É fato de que sempre houve importação de bens de capital, pois, apesar de seu crescimento, esse setor não chegou a se estabelecer como 'um vértice de um sistema nacional de inovações – fonte geradora de um movimento endógeno de desenvolvimento e difusão do progresso técnico que apresentasse segmentos capazes de se manterem na fronteira em termos de capacitação tecnológica, custos de produção e qualidade de produtos, conforme se observa para os principais países industrializados'.(ALEM; PESSOA, 2005, p.78).

40 'Isso quer dizer que os aumentos do coeficiente de importação de bens de capital se davam a partir da elevação conjunta do quantum importado e do quantum produzido'.(ALEM; PESSOA, 2005, p.78).

empresas nacionais do setor, como também a própria importação de equipamentos. As empresas nacionais passaram, rapidamente, a enfrentar um novo tipo de situação concorrencial, num contexto econômico pouco estimulante. O resultado foi que a produção nacional desse setor passou a equivaler em 2000 a apenas 60% do que fora em 1980 (ALEM; PESSOA, p. 79).

Os elementos acima apontados denotam que o setor de bens de capital foi bastante afetado pela reorientação das estratégias regulatórias por parte do Estado brasileiro nos anos 1990. Essa reorientação, que instituiu maior liberação comercial, a partir da retirada, já no início da década, de instrumentos protecionistas tarifários e não tarifários também continuou a impactar o setor de bens de capital por meio da política cambial praticada após a implementação do Plano Real, até o início do ano de 1999. Tais medidas associaram-se, ainda, à interrupção dos financiamentos para a aquisição de bens de capital para empresas sediadas no Brasil. Essas ações atuaram, fortemente, no sentido de provocar efeitos de diminuição da demanda por bens de capital produzidos pelas indústrias instaladas no Brasil e de ampliação da concorrência com produtos importados (SETOR DE BENS DE CAPITAL, 2004, p.21).

A concorrência com bens de capital importados foi, também, intensificada pelo estabelecimento, em acordos setoriais com a indústria automotiva, da possibilidade de incentivos governamentais para a importação de bens de capital e, ainda, para projetos executados no Brasil, a partir de financiamentos estrangeiros. Esses projetos eram acompanhados por bens de capital fabricados em seus países de origem (SALERNO; DAHER, 2006, p. 44).

Tais fatos fizeram com que em 1997, o setor de bens de capital tivesse, pela primeira vez, um índice de penetração de produtos importados em relação ao seu consumo aparente superior a 50% (54, 7%). Índice mantido em 1998, com 57% (MOREIRA, 1999, p.307).

Nessas condições de adversidade e de surgimento de uma nova modalidade de competição, as empresas nacionais vinculadas ao setor de bens de capital buscaram se remodelar. Segundo um documento do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (BENS DE CAPITAL, 2004, p.1), elas passaram a investir em métodos de gestão e procedimentos produtivos mais eficientes e mais adequados às características da reestruturação produtiva que estava se processando; reduziram a gama de bens fabricados e segmentaram a produção; procuraram aumentar a produtividade e a qualidade dos artigos ofertados, conseguindo a redução de preços relativos das máquinas e equipamentos produzidos no país. As influências da abertura econômica e do novo padrão regulatório implicaram, todavia, uma mudança nas empresas líderes

do setor no Brasil. Em 2006, em todos os ramos da indústria de bens de capital, exceto máquinas-ferramenta, a liderança cabia a empresas multinacionais. O mesmo documento (SETOR DE BENS DE CAPITAL, 2004,, p.1) aponta que empresas do setor precisavam importar algo na cifra de 30 a 40% dos seus insumos.

Com o anúncio da Política Industrial, Tecnológica e de Bens de Capital (PITCE) em 2004, o setor, considerado estratégico pela capacidade de desenvolvimento tecnológico e de geração de efeitos multiplicadores na economia, apareceu como um dos setores prioritários das ações de apoio previstas pela nova política.

Setor siderúrgico

O setor econômico da produção de aço no Brasil já era existente no período anterior aos anos 1930, quando o país ingressa numa nova modalidade de acumulação capitalista, urbana e industrial, que tinha no mercado interno o seu elemento dinâmico preponderante. Esse setor econômico, todavia, era ainda incipiente, formado por empresas estrangeiras (a maior de todas era a Companhia Belgo-Mineira) e nacionais, produzindo principalmente lingotes de ferro que abasteciam, a contento, a demanda interna. A produção de aços laminados, contudo, encontrava-se abaixo das necessidades requeridas pelo desenvolvimento industrial nacional que deslanchava[41]. O grande salto para o setor siderúrgico se deu com a ação deliberada de estímulo, por meio do Decreto-lei nº 2.054, de 04 de março de 1940, que instituiu a Comissão Executiva do Plano Siderúrgico Nacional. Essa comissão ficou diretamente subordinada à Presidência da República.

O marco da indústria do aço, nesse período, foi a criação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) em 1941. A referida usina entrou, efetivamente, em funcionamento apenas em 1946, mas a priorização do setor siderúrgico estava dada, o que favorecia o desenvolvimento de novas iniciativas. Dentre essas iniciativas, destaque deve ser dado à criação da Aços Especiais Itabira (Acesita)[42] e à criação, ainda na década de 1940, da Associação Brasileira de Metais (ABM),[43] denominada posteriormente como Associação Brasileira de Metalurgia, Materiais e Mineração.

41 O Brasil importava até esse período 76% do aço laminado consumido no país. Ver AÇOBRASIL. uma viagem pela indústria do aço. Belo Horizonte: Escritório de Histórias, 2013, p.63.

42 A Acesita foi criada em 31 de outubro de 1944. Idem, p. 68.

43 Criada em 10 de outubro de 1944. Idem, p. 69

As décadas subsequentes continuaram a ser períodos de expansão desse setor industrial. A continuidade da industrialização brasileira ampliava a demanda e estimulava investimentos. Na década de 1950 tivemos a criação de outras empresas importantes para o setor como a Mannesmann, a Companhia Siderúrgica Paulista (COSIPA), que entrou em pleno funcionamento em 1963, e principalmente as Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais (Usiminas). A Usiminas foi formada com a participação do BNDE, do governo estadual de Minas Gerais, da Companhia Vale do Rio Doce (CRVD) e da CSN. A criação da Usiminas era uma expressão concreta do momento econômico pelo qual a economia passava. Era uma iniciativa que se estabelecia como parte integrante do Plano de Metas, que tinha entre seus objetivos incrementar a indústria de base. Por ser uma estatal, a Usiminas favorecia que o Estado cumprisse a sua parte no famoso tripé econômico do período, a sua ação no oferecimento de insumos básicos.

Embora não linearmente, conhecendo problemas e estrangulamentos em diferentes momentos, aspectos esses cuja característica deste texto impede de abordar, é possível afirmar que, até a virada dos anos 1970/1980, o setor siderúrgico continuou apresentando as mesmas características, ou seja: um setor considerado prioritário no esforço de industrialização, por isso protegido e estimulado pelo Estado.

Além de favorecer as iniciativas estatais, as características do setor acabavam por beneficiar as empresas privadas nele atuantes, principalmente as nacionais, que também assimilavam e incorporavam medidas protetivas em seu processo de expansão, estimulado pelo crescimento industrial que estava sendo puxado pelas indústrias de bens de consumo duráveis (automóveis e eletrodomésticos), bens de capital (máquinas, equipamentos e indústria naval) e, também, pela rápida urbanização que ampliava as necessidades da construção civil.

O término do processo expansivo do setor siderúrgico, em sua vinculação com o mercado interno, tem a ver com a reversão das expectativas do II PND. A paralisação de investimentos estatais em obras de infraestrutura, como o da Ferrovia do Aço (iniciada em 1973, antes mesmo do anúncio do plano) e a diminuição de investimentos anteriormente previstos e, portanto, a não realização da projeção inicial de consumo do aço gerou desaceleração no setor. Além disso, o ambiente recessivo, fruto do estrangulamento externo, com o início da chamada crise da dívida, provocou uma forte retração no mercado interno. Frente a isso, a produção nacional procurou ampliar a sua presença no mercado internacional.

O cenário externo, entretanto, também não era animador, o setor era protegido, também, em outras economias nacionais e o desempenho econômico dos países demandantes do aço se encontrava em desaquecimento: a produção mundial de aço bruto caiu de 716 milhões de toneladas em 1980 para 625 milhões de toneladas em 1982 (AÇOBRASIL, 2013, p. 128). Apesar disso, houve um aumento das exportações, mas esse aumento não compensou a retração do mercado interno. Diante da situação, os lucros diminuíram, pois os preços baixaram intensamente, tanto no mercado interno quanto no externo, e os investimentos no setor, na segunda metade dos anos 1980, caíram a 25% do que era realizado no início da década (AÇOBRASIL, 2013, p. 128).

Além das questões apontadas, a década de 1980 conheceu um longo período de hiperinflação. Diante dessa situação, as empresas estatais (e o setor do aço contava com importante e majoritária presença de empresas estatais), tiveram seus preços controlados, na tentativa de enfrentamento da problemática inflacionária. Tais ações, embora voltadas às empresas siderúrgicas estatais, arrastaram as empresas privadas nacionais do setor à mesma condição. O fato é, que no final dos anos 1980, o setor siderúrgico nacional estava bastante fragilizado para enfrentar a concorrência estrangeira, que seria agressiva no início da década seguinte, a partir da mudança das ações regulatórias do Estado brasileiro e de seu afastamento definitivo no papel de elemento atuante, indutor e dinamizador da industrialização. A década de 1990 marcou a entrada da economia brasileira num novo padrão de acumulação, marcado pela chamada globalização financeirizada.

O setor siderúrgico nacional vai conhecer uma intensidade de mudanças muito maior nos anos 1990, pois foi o setor prioritário para as privatizações de empresas públicas brasileiras atuantes no setor produtivo, privatizações que se tornaram uma política de Estado[44]. A privatização das empresas estatais do setor siderúrgico intensificou o seu processo de reestruturação produtiva, que se caracterizou por um intenso processo de concentração de capital. Se no final dos anos 1980 existiam mais de 30 empresas/grupos atuando no Brasil, no início da primeira década do século XXI, 10 empresas/grupos concentravam 97% da produção brasileira (ANDRADE; CUNHA, 2002, p. 36)

É importante ressaltar que os grupos adquirentes das antigas estatais privatizadas passaram a participar do setor com forte capacidade de capitalização, pois o processo de privatização contou com forte apoio do BNDES e de

44 O Programa Nacional de Desestatização foi criado pela Lei 8.031, de 12 de abril de 1990. Essa lei criou, ainda, a Comissão Diretora do Programa e estabeleceu a possibilidade de criação de um Fundo Nacional de Desestatização que, posteriormente, passou a ser gerido pelo BNDES.

outras instituições financeiras que, inicialmente, foram parceiras dos grupos econômicos que passaram a dirigir as antigas estatais que, a partir daquele momento, tornaram-se grandes empresas privadas do setor siderúrgico.

Outro aspecto a ser ressaltado é o da participação do capital estrangeiro. Essa participação conheceu uma restrição inicial no processo de privatização das siderúrgicas estatais, que estabelecia para ele uma limitação de aquisição de 40% das ações ordinárias e 100% das preferenciais (PAULA, 1997, p. 268). No entanto, isso não impediu que o capital estrangeiro penetrasse de maneira mais sistemática no setor por meio de associações e aquisições, principalmente após 1997, quando, mediante o decreto 2233/1997, as empresas estrangeiras do segmento minero-metalúrgico (que engloba a siderurgia) foram equiparadas às nacionais do ponto de vista do apoio governamental (ANDRADE; CUNHA, 2002, p. 22). Uma boa expressão disso é a própria aquisição da Villares pelo grupo Usinor, em 1998.

Assim, de setor considerado estratégico, protegido e regulado por políticas de Estado, o setor siderúrgico passou a conviver com um grau muito maior de concorrência interna. Concorrência essa que induziu a uma forte tendência concentradora. Esse processo de concentração foi favorecido por uma maior associação inicial com o setor financeiro e, posteriormente, com empresas estrangeiras, por meio de fusões e aquisições.

A Villares e as empresas familiares no novo ambiente econômico

A partir do contexto anteriormente apresentado, de aceleradas e profundas mudanças nos panoramas econômico, de negócios e setoriais e com a inflexão nas ações regulatórias do Estado brasileiro, é possível verificar as ações levadas a cabo pelo grupo Villares no sentido do enfrentamento à nova situação, uma vez que o grupo, na virada dos anos 1980/1990, encontrava-se passando por sérias dificuldades internas.

Antes, entretanto, é importante ressaltar que as grandes empresas de origem familiar estavam, em várias partes do mundo, encarando grandes dificuldades de adaptação frente à reestruturação produtiva que se processava. Segundo Paloma Fernándes Pérez (2003, p.46), em países como a Holanda e a Espanha, onde as empresas familiares de grande porte tinham grande influência na formação do PIB, elas encontravam-se, a partir dos anos 1970[45], em uma situação na qual tinham de enfrentar grandes dilemas, tais como: crise energética, rearranjos fiscais e monetários, somadas à transição

45 É importante relembrar que, na Europa, a reestruturação produtiva começou a ser desencadeada na segunda metade dos anos 1970.

intergeracional de gerência e propriedade. A isso podemos, ainda, acrescentar as mudanças tecnológicas e nas formas de organização da produção e da gestão empresariais.

Em um contexto histórico no qual a economia passou a ser dominada por visões neoclássicas, as empresas familiares tiveram, ainda, de lidar com a ideia de que formavam um conjunto empresarial pouco flexível e que antepunha barreiras internas a novos mecanismos de financiamento e de expansão. Segundo essa visão, por terem se originado em contextos econômicos anteriores, as empresas familiares, no novo contexto econômico que passou a ser marcado pela extrema competitividade e racionalidade, compunham um conjunto anacrônico: suas características estruturais restringiam as alternativas de crescimento. Evitavam o mercado de capitais ou outras formas de financiamento de longo prazo e, também, tendiam a privilegiar os laços de parentesco, em detrimento do mérito empresarial (PÉREZ, 2003, p.51).

No caso das empresas Villares, no contexto brasileiro do final dos anos 1980 e de toda a década de 1990, é possível afirmar, embora sem tentar forçar uma aproximação mecânica com o que foi descrito nos parágrafos anteriores, que a sua situação não se apresentava de forma muito diferente. O contexto brasileiro desse período passou a ser dominado por concepções econômicas que viam as empresas familiares pouco adequadas ao novo padrão de acumulação que se iniciava.

As mudanças no grupo Villares e na sua forma de gestão

É assim, no contexto acima indicado, que o jornal *Folha de S. Paulo* apresentou, no domingo 20 de outubro de 1991, no Caderno Dinheiro, uma reportagem, com várias matérias e quadros, anunciando um importante plano de reestruturação do grupo Villares (COSTA, 1991, p.3-12). Na principal matéria publicada, o Diretor-Presidente do grupo, Paulo Diederichsen Villares, anunciava um plano de reestruturação que, segundo a própria matéria jornalística, teve de vencer e superar tabus e preconceitos existentes no interior do grupo empresarial. Tabus e preconceitos que estavam ligados à possibilidade de divisão do controle acionário e/ou da gerência de unidades do grupo, que sempre haviam sido dominados pela família.

As medidas anunciadas, na matéria principal, passavam pelo desligamento de atividades pouco lucrativas, tais como as de produção de equipamentos, as de informática e as de comunicações, com a respectiva concentração nos segmentos mais importantes do grupo: os setores de aços e de elevadores. Mas, a matéria indicava, ainda, que a principal ação empresarial a ser tomada

se relacionava à formação de uma *joint-venture* com a empresa General Electric (GE) na produção de motores elétricos, locomotivas e pontes rolantes. Essa j*oint-venture* deu origem à empresa Gevisa que, aproveitando a antiga planta industrial da fábrica de locomotivas da GE em Campinas, entrou em funcionamento em 1993.[46] Segundo a matéria, ainda, essa associação procurava garantir ao grupo Villares o acesso a novas tecnologias e ao mercado global.

No texto da matéria, a presidência do grupo Villares afirmava que "algo profundo precisava ser feito" (COSTA, 1991, p. 3-12) e que essa necessidade de mudança advinha da abertura da economia brasileira às importações e da conjuntura recessiva instaurada pelo Plano Collor, que havia implicado uma diminuição de mercado para os produtos das empresas Villares. Em relação às atividades consideradas não rentáveis, e que seriam desligadas, as soluções, embora ainda não totalmente decididas e encaminhadas, seriam a realização de outras associações ao estilo da formalizada com a GE, a venda pura e simples ou aquisições dessas unidades pelos próprios executivos que as dirigiam.

Na mesma página, outra matéria indicava que a reestruturação do grupo empresarial passava, também, pela renegociação da sua dívida que se encontrava no montante de US$ 284 milhões. Desse total, a maior preocupação se dava com a dívida de curto prazo de US$ 125 milhões, que representava um alto custo financeiro. Para fazer frente a essa fração da dívida, o grupo, autorizado pela Comissão de Valores Mobiliários da Bolsa de Valores, emitiria US$ 75 milhões em ações, dos quais US$ 35 milhões iriam para as Indústrias Villares e US$ 40 milhões para a Aços Villares. A reportagem ressalta, no entanto, a preocupação da família em manter o controle acionário sobre o grupo, garantindo o controle de 80% das ações com direito a voto. O restante da dívida de curto prazo viria da renegociação com o BNDES, com a antecipação de exportação e de receitas.

A última matéria da página trata a respeito da conjuntura da época para as unidades do grupo que se encontravam em crise e também, indiretamente, para as grandes empresas nacionais, a partir da visão do seu Diretor-Presidente. Segundo ele, o protecionismo, praticado no modelo anterior de desenvolvimento, havia desestimulado a concorrência, por isso as outras áreas nas quais o grupo atuava não alcançaram a mesma eficiência do setor de aços e de

46 A Gevisa contava com a participação acionária de 45% da Villares, 45% da GE e 10% do grupo Safra. Em 1996, a GE passou a ter maior participação acionária na empresa, assumindo o controle da Gevisa, segundo a EMIS, curadora de informações empresariais. Manteve, contudo, a associação. O blog "Campinas meu amor" informa que a GE assumiu o controle de 67,5% da empresa e que no ano 2000 comprou as ações pertencentes à Villares e ao Grupo Safra. Ver: https://www.emis.com/php/company-profile/BR/Gevisa_SA_pt_1148272.html; http://campinassim.blogspot.com/2015/10/curiosidades-de-campinas-fabrica-da.html.

elevadores e escadas rolantes. Nesses dois últimos setores, de acordo com o seu principal dirigente, a Villares sempre enfrentou concorrência: "como não havia reserva de mercado para esses dois setores, tivemos de desenvolver tecnologia, ficamos naturalmente aptos a exportar e deixamos de depender do mercado interno" (COSTA, 1991, p. 3-12). Nessa linha, o executivo, segundo a reportagem, afirmava que a reestruturação da Villares é um exemplo daquilo que iria ocorrer com as empresas nacionais, a partir do novo ambiente econômico, se essas empresas quisessem se integrar com o restante do mundo.

Esse conjunto de reportagens era demonstrativo da situação do grupo e da vinculação dessa situação com o contexto econômico do período, pois, se de um lado, as matérias jornalísticas procuravam dar a impressão de certo otimismo com a reestruturação empresarial empreendida pelo grupo Villares, por outro, elas explicitavam a situação grave da empresa à época e, também, a aceitação de que a sua nova situação empresarial tinha a ver com o novo panorama econômico que se impunha no país.

As reportagens demonstravam otimismo ao reiterar, em um quadro situado na parte inferior esquerda da página, a força da empresa: o seu tamanho, o grande número de empregados e o seu faturamento, que era elevado para a realidade das empresas brasileiras da época. Esse otimismo também é evidente no fato de a reportagem destacar a fala do Diretor-Presidente como se ele tivesse o total controle da situação, a compreensão dos novos desafios colocados pelo novo ambiente econômico e de negócios e, ainda, por seu comportamento claramente racional ao se referir ao fechamento e transferência das unidades empresariais em crise.

As reportagens não conseguiam, no entanto, esconder que a situação era grave. Isso porque o grupo iria se desfazer de unidades que haviam tido grandes responsabilidades no seu endividamento; estava tendo de enfrentar certos tabus em relação às questões familiares de gerência e propriedade; enfrentava uma situação financeira na qual, na composição de suas dívidas, 44% eram de curto prazo de vencimento; o faturamento da empresa parecia, também, tender a uma queda, uma vez que o seu total no primeiro semestre de 1991 era menos da metade do faturamento do ano anterior (1990), um ano que havia sido marcado por uma grave crise econômica no Brasil, com queda de 4,35% no PIB;[47] e, finalmente, porque o grupo já não possuía total autonomia no encaminhamento de novas iniciativas, tendo de recorrer a associações com empresas estrangeiras.

47 IBGE. Estatísticas do Século XX, contas nacionais. Disponível em: https://seculoxx.ibge.gov.br/economicas.

Esse último aspecto poderia ser considerado normal, pois a Villares já havia estabelecido, anteriormente, compromissos com outros grupos estrangeiros, mas a forma de associação que se anunciava, nas reportagens de 1991, era uma iniciativa inédita e estabelecia novas características de relacionamento gerencial e de propriedade em unidades produtivas do grupo. O principal, todavia, encontrava-se no fato de que as reportagens demonstravam que as condições econômicas e empresariais, até então prevalecentes e que haviam possibilitado o crescimento do grupo, davam sinais de grandes alterações. A reportagem parece prenunciar uma série de novas situações que o grupo Villares iria enfrentar ao longo dos anos de 1990.

Essas situações críticas iriam aparecer de forma retrospectiva em outra reportagem, sob a responsabilidade de Joaquim Castanheira, publicada na internet em 19 de maio de 2011, pela *Revista Exame*,[48] da Editora Abril. A reportagem aparecia com o título “Parente você herda, sócio você escolhe: o caso da Villares” e começa de forma bombástica ao enumerar novas técnicas administrativas que surgiram na época, como expressão do novo ambiente econômico e empresarial e, com isso, destacar as dificuldades pelas quais o grupo passou no início dos anos 1990.

> Nos últimos tempos, o grupo Villares transformou-se numa espécie de laboratório das técnicas e conceitos de gestão em voga no mundo dos negócios. Downsizing, alianças estratégicas, reengenharia, definição do core business, tudo teve sua hora e sua vez. Nada disso, porém, foi suficiente para estancar o seu encolhimento.
>
> Seu quadro de funcionários foi reduzido a pouco mais de um terço dos 23 000 empregados em 1989. As receitas, que chegaram a 1 bilhão de reais no começo dos anos 80, caíram para menos de 600 milhões em 1993. Das 15 empresas que formavam sua árvore, restaram 6. O endividamento chegou a 474 milhões de reais em meados de l994 e o crédito escasseou na praça. (CASTANHEIRA, 2011).

A reportagem apontava uma “trajetória descendente acentuada” no início dos anos 1990, com várias ações destinadas à recuperação que resultaram em fracasso. Esse fracasso permitiu o prognóstico de fim do grupo empresarial, que havia acumulado prejuízos em série que somaram R$168 milhões, entre 1990 e 1994. Além do prejuízo, como o título da reportagem explicita, a crise pela qual o grupo passou tinha, como subproduto, uma forte desavença no círculo familiar que o controlava, formando uma importante ala familiar dissidente.

48 A data da reportagem, publicada na internet, é de 2011, mas a sua leitura evidencia que ela foi realizada em 1996, inclusive porque o seu autor deixou a revista Exame em janeiro de 1997.

Essa ala dissidente partia, como elemento central de sua formação, de uma vigorosa crítica às ações administrativas do Diretor-Presidente, Paulo Diederichsen Villares. Segundo essa ala, as ações do dirigente inspiravam-se muito mais nos rumores vindos dos gabinetes governamentais do que nos sinais emitidos pelo mercado. A crítica dissidente, portanto, via nas ações diretivas do grupo uma permanência das práticas de gestão dos anos 1970/1980, pouco adequadas à nova realidade econômica e empresarial em que o Brasil ingressara.

A reportagem abriu espaço para réplica do Diretor-Presidente do grupo, na qual afirmou que as formas familiares de gestão impuseram severos limites, muito estreitos, para a sua atuação. Como exemplos ele aponta o pequeno limite de investimento que poderia movimentar, sem a necessidade de autorização do Conselho de Administração, que era formado basicamente por membros da família; o peso que a presença de familiares na sede administrativa implicava na agilidade de tomada de decisões e de formalização de contratos; e, ainda, a permanência de valores sentimentais que dificultavam o fechamento de unidades, como no caso da Usina de São Caetano do Sul, que ocorreu em 1996. A réplica, contudo, assim como a crítica que a motivou, acabou por evidenciar, de forma enfática, a difícil situação vivida nos anos iniciais da década de 1990.

Essa difícil situação foi resolvida, segundo a matéria, pela compra da parte do grupo que se encontrava em posse da ala dissidente, a partir de um ultimato estabelecido no final do ano de 1994. Essa compra tornou-se possível com um acordo feito com a Acesita, na figura do seu presidente, Wilson Brumer, associado à companhia de seguros Sul América. Em 20 de janeiro de 1995, o jornal *Folha de São Paulo*, em artigo assinado por Nelson Blecher , assim noticiou a transação:

> A Indústrias Villares, que produz aço e elevadores, deixou de ser ontem uma empresa sob controle da família Villares. Uma negociação acionária entre herdeiros do septuagenário grupo possibilitou que a Acesita e a Sul América ingressassem na sociedade com participação de, respectivamente, 31% e 20%.
>
> Na nova composição acionária, três membros da família – entre eles Paulo Villares, presidente do conselho de administração – passam a deter 32,6% das ações. "Vira-se uma página de nossa história", disse ontem o empresário Paulo Villares. "Somos agora uma empresa de controle acionário compartilhado. Não há forma melhor de assegurar uma administração mais profissional e eficiente" (BLECHER, 1995, p. 2-7).

Embora a matéria e a coluna citadas afirmem que a aquisição tenha sido uma solução para a crise vivida pelo grupo, essa solução acabou por

retirar a parte da família Villares, que permaneceu ao lado de Paulo Villares, do controle acionário de uma importante fração do grupo. A Villares foi, em sequência, transformada numa Holding, com a Elevadores Atlas transformando-se numa empresa independente, situação na qual vai permanecer até 1999.

Iniciava-se assim, um período de fracionamento do antigo grupo que vai prosseguir com as aquisições de suas principais unidades. Esse processo se caracterizou, ao longo da primeira década do século XXI, por rápidas mudanças de propriedade das antigas unidades do grupo.

A fragmentação final do grupo Villares

A partir dos anos 1990, o grupo Villares tornou-se uma expressão concreta de um processo de aquisições de empresas brasileiras que ganhou forte intensidade no mesmo período, contando, inclusive, com a participação de instituições portadoras de fundos financeiros, como o caso da companhia de Seguros Sul América, que procuravam possibilidades de investimento com capacidade de rentabilidade rápida. Tal prática possuía o objetivo de valorizar rapidamente seus ativos, para a transferência posterior da propriedade adquirida. Tais fatos demonstravam a chegada ao Brasil de uma situação econômica já, de certa forma, estabelecida nos países centrais nas décadas anteriores, que se evidenciava na grande elevação do número de fusões e aquisições empresariais.

A velocidade na mudança de propriedade das empresas do grupo Villares, a partir de meados da década de 1990 e nos anos iniciais do século XXI, explicitou tal situação, uma vez que a propriedade definitiva, com a identificação dos controladores das principais empresas do grupo Villares, só se estabilizaria, como veremos, no período mais recente.

A descrição sequente, embora superficial e possivelmente incompleta, devido às características deste texto[49], nos permite a percepção da mudança, bastante rápida, do controle acionário de partes do grupo Villares, por outras empresas atuantes nos seus setores mais importantes, em contraposição com a estabilidade da propriedade familiar existente antes de 1995.

A Aços Villares

O processo de fragmentação do grupo Villares, como vimos acima, iniciou-se com a aquisição da maior parte das ações da Aços Villares por uma

49 A compreensão correta dos detalhes desses processos de transferência acionária dos segmentos do grupo Villares impõe a necessidade de maior aprofundamento nas pesquisas. Algo que deverá ser feito em trabalhos posteriores, pois não seria possível desenvolver tal empreitada nos limites deste texto.

associação entre a Acesita e a Companhia Sul América de Seguros, em 1995. Em 1998, a Acesita teve 38,94% de suas ações adquiridas pelo grupo siderúrgico francês Usinor, que, com isso, tornou-se o seu principal controlador, respondendo também pela sua gestão (TANURE; CANÇADO; HÉAU, 2007, p.132). É importante ressaltar que a Acesita, privatizada em 1992, era, até então, controlada por fundos de pensão de empresas estatais brasileiras como a Previ (do Banco do Brasil), a Petros (da Petrobrás) e a Sistel (da Telebrás), que continuaram como seus acionistas (TANURE; CANÇADO; HÉAU, 2007, p.133).

Durante aproximadamente dois anos, a fração da Villares atuante no setor siderúrgico esteve ligada, mesmo que indiretamente, ao grupo Usinor. Em 16 de agosto de 2000, a Sidenor, empresa siderúrgica espanhola, adquiriu 58,44% do capital total da Aços Villares (ESPANHOLA, 2000, p. B 12). Nessa operação ocorreu, inclusive, a passagem definitiva de sua gestão para a adquirente, com a renúncia da antiga diretoria, com Paulo Diederichsen Villares à frente.

A Sidenor, no entanto, foi comprada em novembro de 2005 pelo grupo Gerdau em associação com o Banco Santander. Essa operação acabou por transferir para a Gerdau o controle sobre a Aços Villares, uma vez que a Sidenor possuía a maior percentagem no capital total da Aços Villares. Dessa forma, em um intervalo de tempo de pouco mais de 10 anos, a Aços Villares foi adquirida por quatro empresas do setor siderúrgico. É importante ressaltar que, em 2004, a Sidenor havia vendido as unidades da Aços Villares de Sorocaba e Sumaré, a Villares Metals, para o grupo austríaco Böhler-Uddeholm AG (FATORELLI, 2015).

Em 2008, a Gerdau comprou mais 28,88% das ações da Villares que se encontravam em mãos da BNDESPar, ampliando o seu controle sobre a empresa. A partir dessa operação o registro da Aços Villares como empresa de capital aberto foi cancelado (ALERIGI JR, 2011).

O setor de equipamentos e bens de capital

As indústrias Villares, que no seu auge, no início dos anos 1970, possuía duas divisões, a divisão de Elevadores - elevadores e escadas rolantes Atlas e localizada em Santo Amaro, São Paulo, e a divisão de equipamentos - pontes rolantes, monovias, escavadeiras, eletro-rolos, motores diesel marítimos, e laminadores para siderurgia - que se localizava no município de São Bernardo do Campo, tiveram uma história recente com menor riqueza de detalhes.

A divisão de equipamentos, como já se indicava na reportagem de 1991, do jornal *Folha de S. Paulo*, anteriormente citada, foi fechada definitivamente em

1997, depois de ter sido transferida para Araraquara. No local onde se sediava inicialmente, em São Bernardo do Campo, existe, atualmente, um hipermercado.

A divisão de elevadores, que havia se tornado independente, no processo de aquisição da Aços Villares pela Acesita e pelo grupo Sul América, foi comprada em 1999 pelo grupo suíço Schindler que passou a controlá-la, passando à denominação de Atlas-Schindler, denominação que se mantém até os dias atuais.

Considerações finais

As empresas Villares, como escreveram Paulo Gala e Kaleb Menezes (2019), foram uma gigante brasileira. Começaram a sucumbir pouco tempo depois de seu Diretor-Presidente Paulo Diederichsen Villares deixar, em agosto de 1985, o seu testemunho à coletânea *História Empresarial Vivida*, organizada pelo Professor Cleber Aquino. Nesse testemunho, muito embora grandes dificuldades tenham sido relatadas, nada indicava as transformações bruscas que iriam ocorrer em um curto período de tempo, de aproximadamente três lustros. A debacle do até então poderoso grupo industrial coincidiu com as transformações ocorridas nos ambientes econômico e de negócios que começaram a se evidenciar, no Brasil, na virada dos anos 1980/90, principalmente a partir de 1991.

As empresas Villares se expandiram e assumiram caráter gigantesco num período histórico, o do chamado desenvolvimentismo, quando, no modelo de desenvolvimento adotado, a política precedia a economia e iniciaram a sua derrocada num outro período histórico, no qual a economia ganhou um grau muito maior de autonomia em relação à política e parecia querer prescindir dela. Um período histórico no qual os agentes econômicos tiveram que se defrontar numa arena onde o Estado brasileiro havia diminuído, e em muito, o seu papel, até então característico, de intermediação ou de proteção às empresas nacionais.

A expansão do grupo Villares se deu justamente no período histórico em que havia um deliberado esforço estatal no desenvolvimento industrial do país. Num período em que a industrialização era entendida como o elemento central do desenvolvimento econômico e que empresas industriais nacionais de grande porte eram, por consequência, uma das maneiras de viabilização de um projeto nacional de desenvolvimento, ao permitirem um maior controle nacional sobre a atividade econômica e sobre as decisões de investimento.

A Villares foi, durante esse período histórico, no qual vigorou um padrão de acumulação urbano-industrial no capitalismo existente no Brasil, um grupo industrial que se comportou como um típico representante empresarial de grande porte de uma economia periférica que almejava se desenvolver. Apresentou características modernas para a época, transformando-se num grupo multidivisional que internalizou ramos de atividades dos quais dependia para o seu crescimento, procurando fugir às imposições do mercado na oferta de componentes e matérias primas, assim como na definição de seus preços. Baseou o seu processo de acumulação no mercado interno que se expandia, dando um caráter nacional às suas vendas, como se pode depreender da frase de seu dirigente máximo no testemunho prestado: "a Villares só poderia ir bem se o país crescesse", e construiu várias plantas industriais independentes, mas coordenadas. Aumentou, ainda, a capacidade organizacional, por meio da formação de um importante corpo técnico e administrativo. Simultaneamente, no entanto, manteve por certo tempo a característica paternal de gerenciamento, herdada de seu fundador pioneiro, relutando em substituir a gerência familiar por uma alta gerência profissional especializada e enfrentando crises nos processos de transição geracional e pelo crescimento do grupo familiar. Aproveitou, contudo, o ambiente favorável e transformou-se numa bem sucedida experiência empresarial brasileira, daí sua colocação entre 20 empresas de sucesso no projeto "História Empresarial Vivida", iniciado em 1985.

Foi, no entanto, em um outro momento histórico, iniciado de forma evidente nos primeiros anos da década de 1990, que o grupo Villares adentrou em um processo que acabou por culminar no seu fracionamento e desmembramento final. Nesse novo contexto, a economia brasileira ingressou num padrão de acumulação capitalista, que podemos denominar de globalização financeirizada. A partir daí, a competição interempresarial passou a se dar de forma aberta devido à acelerada desregulamentação da atividade econômica. Tal situação permitiu um crescimento exponencial do número de fusões e aquisições, fenômeno que já havia se iniciado há mais de uma década em outras partes do mundo, principalmente nas economias centrais. Nesse novo cenário, a economia subordinou a política, o Estado brasileiro não mais intervinha na economia, com o objetivo de deslanchar, deliberadamente, um projeto de industrialização, calcado no, ou pelo menos associado ao, desenvolvimento de grandes empresas nacionais, em setores considerados estratégicos. A competição, desse modo, tornou-se mais acirrada, contando, inclusive, com grande participação de empresas estrangeiras e de instituições financeiras, se desenrolando numa arena econômica em que o processo de

concentração de propriedade parecia repetir os mecanismos de sobrevivência e vitória dos mais fortes.

Fragilizada por dívidas contraídas desde a metade final dos anos 1970, o grupo Villares não se adaptou a esse novo ambiente econômico, foi sucumbindo em um processo no qual se tornou presa de outros grupos concorrentes. A mudança do ambiente econômico e de negócios tornou-se fatal para ele. Algumas de suas diferentes divisões e unidades foram sendo adquiridas, por concorrentes, muitas vezes associados a instituições financeiras. Outras, talvez por falta de interesse comercial, foram sumariamente fechadas. O grupo tornou-se na primeira metade do século XXI, depois de um acelerado processo de crise, uma pequena fração do que foi em seu período áureo. Segundo Paulo Gala e Kaleb Menezes (2019): "se transformou numa holding de investimento com participações minoritárias nas empresas que fundou como Villares Metals e Schindler Atlas".

Há, certamente, vários outros motivos, além dos mais gerais, como os padrões de acumulação capitalista e os contextos econômico e empresarial, que tiveram importância significativa na explicação da derrocada de um poderoso grupo empresarial, como o Villares. Há fatores que podemos denominar como "micro', tais como: as tomadas de decisões de seu corpo diretivo, possíveis estratégias empresariais mal formuladas. Há fatores, que podem ser denominados organizacionais, como um possível anacronismo da manutenção de uma estrutura diretiva familiar ou, pelo menos, com forte presença de componentes extra econômicos, que vão se tornando, ao longo do tempo, inadequados a um grupo empresarial que atingiu proporções gigantescas, ainda mais numa realidade econômica como a brasileira.

Este texto, no entanto, fez uma opção explícita por privilegiar os aspectos mais gerais, as relações existentes entre o ambiente econômico e o desenvolvimento empresarial. O peso dos fatores mencionados no parágrafo anterior pode e deve ser avaliado em futuras pesquisas, confrontando-os com as condições estabelecidas pelo contexto histórico, avaliando a proporção de cada um deles na definição do resultado final. O estágio, ainda inicial da pesquisa e as características deste texto impediram, contudo, que tais questões fossem mais bem desenvolvidas.

O texto apresentado foi uma maneira de sistematizar o processo posterior, o "destino" de uma empresa específica, no universo de 20 empresas consideradas bem-sucedidas. Outras, se não a totalidade delas, merecem ter também sistematizados os processos vividos, após a apresentação de seu testemunho no projeto de "História Empresarial Vivida". Um grupo, envolvido

na trajetória mais recente do grupo Villares, o Gerdau, certamente merece fazer parte de futuras sistematizações.

Que a sistematização ora apresentada sirva para novas investigações sobre o grupo Villares e sobre o tema das grandes empresas nacionais que cresceram no chamado ciclo desenvolvimentista e a sua trajetória posterior à reestruturação produtiva ocorrida no Brasil, a partir dos anos 1990. Investigações essas que podem ter como ponto de partida os problemas acima elencados.

Referências

Livros, teses, dissertações e artigos

AÇOBRASIL. Uma viagem pela indústria do aço. Belo Horizonte: Escritório de Histórias, 2013.

AQUINO, Cleber. **História Empresarial vivida:** depoimentos de empresários bem sucedidos. Vol. I. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1986.

AQUINO, Cleber. **História Empresarial vivida:** depoimentos de empresários bem sucedidos. Vol. II. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1986.

AQUINO, Cleber. **História Empresarial vivida:** depoimentos de empresários bem sucedidos. Vol. III. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1987.

AQUINO, Cleber. **História Empresarial vivida:** depoimentos de empresários bem sucedidos. Vol. IV. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1988.

ALEM, Ana Cláudia; PESSOA, Ronaldo Martins. **O setor de bens de capital e o desenvolvimento econômico: quais são os desafios.** Brasília: Biblioteca Digital BNDES, 2005.

ANDRADE, Maria Lúcia Amarante de; CUNHA, Luiz Maurício da Silva. **O setor siderúrgico**. In: SÃO PAULO, Elizabeth Maria de; KALACHE FILHO, Jorge (orgs,). **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social 50 anos: Histórias Setoriais.** Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

BARTH, Stephan. **Reestruturações em três grandes grupos brasileiros**: **Villares, Gradiente e Abril**. 1995. Tese (Doutorado em Administração) - EAESP/FGV. São Paulo, 1995.

FONSECA, Pedro Cezar Dutra. **Desenvolvimentismo: a construção do conceito.** Brasília: IPEA, 2015 (Texto para Discussão 2103).

GRANDI, Guilherme; SAES Alexandre Macchione. **Ciclo de investimento e indústria no Brasil (1974-2015): da industrialização por substituição de importações à desindustrialização da economia brasileira**. Anuario Centro de Estudios Económicos de la Empresa y el Desarrollo, nº 15 - Año 13 - jun.-nov. 2021.

HIRATUKA, Célio; ROCHA, Marco Antonio Martins da. **Grandes grupos no Brasil: estratégias e desempenho nos anos 2000.** Brasília: IPEA, 2015 (Texto para Discussão 2049).

MARSON, Michel Deliberali. **Origens e evolução da indústria de máquinas e equipamentos em São Paulo, 1870-1960.** 2012. Tese (Doutorado em Economia) - FEA-USP. São Paulo, 2012.

MOREIRA, Maurício Mesquita. **A Indústria brasileira nos anos 90. O que já se pode dizer**. In: GIAMBIAGI, Fabio; MOREIRA, Maurício Mesquita. **A economia brasileira nos anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

PAULA, Germano Mendes de. **Avaliação do Processo de Privatização da Siderurgia Brasileira**. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 17, n. 2 (66), p.2- 109, abr.-jun. 1997.

MEMÓRIAS DO DESENVOLVIMENTO: Paulo Diederichsen Villares e Abraham Kasinsky. In: **Memórias do desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Centro Celso Furtado. Ano 3, número 3, outubro de 2009.

PÉREZ, Paloma Fernández. **Reinstalando la empresa familiar en la Economía y la Historia económica. Una aproximación a debates recientes**. Cuadernos de economía y dirección de la empresa, nº 17, 2003.

SALERNO, Mário Sergio; DAHER, Talita. **Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (Pitce)**: **balanço e perspectivas**. Brasília: [s.n.], 2006.

TANURE, Betania; CANÇADO, Vera L.; HÉAU, Dominique. **Acesita: O caminho para**

tornar-se um player global. Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 7, n. 14, 1. sem. 2007.

Sites, blogs e publicações na imprensa

ALERIGI JR, Alberto. **Conselho da Gerdau aprova incorporação da Villares**. Revista Exame, 19 de maio de 2011 (data da publicação on-line). Disponível em: https://exame.com/negocios/conselho-da-gerdau-aprova-incorporacao-da-villares/.

AMIGOS DA VILLARES. Disponível em: http://amigosdavillares.no.comunidades.net/index.php

BLECHER, Nelson. **Família Villares cede controle do grupo**. Folha de S. Paulo, São Paulo, 20 jan. 1995. Caderno Dinheiro, p. 2-7. Disponível em: https://www1.folha.uol.com.br/fsp/1995/1/20/dinheiro/21.html e https://acervo.folha.com.br/leitor.do?numero=12674&anchor=503946&origem=busca&originURL=&pd=70df26ef42d5fa285257f51122a8c5f3.

BRASILBOOK**. Grupo Villares adquiriu o controle acionário da Siderúrgica Nossa Senhora Aparecida.** Disponível em: http://www.brasilbook.com.br/reports.asp?report=9443

CASTANHEIRA, Joaquim. **Parente você herda, sócio você escolhe: o caso da Villares**. Revista Exame, 19 de maio de 2011 (data da publicação on-line). Disponível em: https://exame.com/revista-exame/parente-voce-herda-socio-voce-escolhe-m0053072/.

COSTA, Thaís de Olivira. **Villares desiste de áreas menos rentáveis**. **Folha de S. Paulo**, São Paulo, 20 out. 1991. Caderno Dinheiro, p. 3-12. Disponível em: https://acervo.folha.com.br/leitor.do?numero=11487&anchor=4904221&origem=busca&originURL=&pd=b6ddc11da3b478eb0cadc55312ccb779.

Curiosidades de Campinas: a fábrica da Gevisa. Disponível em: http://campinassim.blogspot.com/2015/10/curiosidades-de-campinas-fabrica-da.html.

Dicionários Histórico Biográficos. FGV/CPDOC. Disponível em: https://cpdoc.fgv.br/acervo/dicionarios.

ESPANHOLA Sidenor compra 58,4% da Villares por R$ 100,5 milhões. Folha de

S. Paulo, São Paulo, 17 ago. 2000. Caderno Dinheiro, p. B 12. Disponível em https://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi1708200029.htm e https://acervo.folha.com.br/leitor.do?numero=14710&anchor=618282&origem=busca&originURL=&pd=-d8e699cd60aad3ba7040ec6aafba79be.

FATORELLI, Carlo. **As indústrias Villares, o piso da fábrica, a cidade de São Paulo e Santo Amaro**. 2015. Disponível em: http://carlosfatorelli27013.blogspot.com/2015/05/as-industrias-villares-o-piso-da_4.html.

GALA, Paulo; MENEZES, Kaleb. **Villares, uma gigante brasileira**, 2019. Disponível em: https://www.paulogala.com.br/grupo-vilares-uma-gigante-brasileira-que-virou-po/.

Gevisa S.A. (Brasil). Disponível em: https://www.emis.com/php/company-profile/BR/Gevisa_SA_pt_1148272.html.

IBGE. **Estatísticas do Século XX, contas nacionais**. Disponível em: https://seculoxx.ibge.gov.br/economicas.

SETOR DE BENS DE CAPITAL Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, 2004. Disponível em http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/renai/public/arquivo/arq1277413477.pdf

REFLEXÕES SOBRE A HISTÓRIA EMPRESARIAL VIVIDA

"Quando Éramos Reis"

Flávio Tayra

"Quando éramos reis" (*When we were kings*) é o título de um longa-metragem[50] sobre a épica luta entre os pesos-pesados Muhammad Ali e George Foreman em Kinshasa, no antigo Zaire, em 1974. Além do combate, espetacular em si, o que se destacava no premiado documentário eram os depoimentos e os pensamentos do então desacreditado, falastrão e azarão Ali, frente ao quase silêncio de um jovem e poderoso, mas assustado campeão Foreman. Não se discute no longa o que aconteceria posteriormente na vida dos dois oponentes; o que se retratava era aquele instante, momento de decisão, em que os mortais adquiriam uma aura que parecia transcender as suas próprias existências. Os pensamentos soltos e disparados frente às câmeras, vistos e analisados décadas depois, são verdadeiros documentos para a posteridade, carregados de sentidos e interpretações. Qual a razão desta referência inicial? O título do documentário bem poderia ser o desta coletânea de capítulos sobre os grandes empresários brasileiros dos anos 1980 em seus depoimentos efusivos carregados de uma certeza de perpetuação de seus grandes feitos. Então "reis" e líderes empreendedores bem-sucedidos, desfilavam seus conhecimentos e convicções com galhardia, como ensinamentos para

50 Dirigido pelo norte-americano Leon Gast (1936-2021), lançado em 1996.

modelos práticos de boa gestão, receitas de sucesso em si. Além dos quatro nomes apresentados nesta primeira fase do estudo sobre as grandes empresas nacionais de capital familiar no período pós reestruturação produtiva, mais de uma dezena de empresários foram entrevistados e documentados no projeto desenvolvido na FEA-USP, posteriormente publicados nos volumes de “História Empresarial Vivida” (AQUINO, 1986a; 1986b; 1987; 1988; 1991).

Eram então empresários proeminentes, os capitães da indústria, varejistas renomados, reis do agro, homens de publicidade e serviços que possuíam uma grande capacidade para erguer verdadeiros impérios a partir do zero, com muito trabalho, dedicação e pioneirismo. Grandes ícones do capitalismo brasileiro, perscrutavam segmentos e produtos que poderiam ser oferecidos no mercado interno e tinham também aspirações de competir no mercado internacional (embora não fosse a sua maior preocupação), numa época em que o mercado brasileiro era ainda cativo para essas corporações, pois as importações eram fortemente taxadas e proibitivas também pelo câmbio desvalorizado.

Característica marcante nos depoimentos e nos seus trajetos de vida, os empresários dedicavam-se a um determinado segmento principal, mas continuavam analisando vários outros que corriam em paralelo e, não raras vezes, montavam uma estrutura horizontal de crescimento, abarcando inclusive atuações em setores com características bastante diversas, às vezes pouco ou nada complementares às do seu negócio principal. Podiam produzir aparelhos de som, televisores, microcomputadores, dirigiam supermercados e construtoras, entre outros negócios, e iam cada vez mais ampliando os seus leques de atuação, buscando novos segmentos e potenciais fontes de ganhos. Ainda que pudessem ser dedicados à indústria e aos serviços, todos tinham também grandes investimentos paralelos em projetos agro-silvo-pastoris, em propriedades com grandes extensões de terras, que eram, sobretudo, as suas reservas de valor para tempos mais difíceis, em linha com as estratégias de empresas que viviam sob uma economia instável e inflacionária. Alguns dos empreendimentos paralelos revelaram-se, através do tempo, bons focos para diversificação de ganhos (ou bases para outros tipos de negócios, que poderiam se tornar, posteriormente, os principais), como foi o caso da incursão do supermercadista sergipano João Carlos Paes Mendonça no ramo de comunicações em Pernambuco, no qual permanece até os dias atuais, mas que pouca vinculação tinha com o seu então negócio principal (a não ser o de divulgação das promoções de suas unidades de varejo). Em outra linha de atuação, empresas como a Villares buscavam integrar a sua base produtiva, enveredando por segmentos auxiliares e associados, que poderiam tornar a companhia mais robusta para a oferta

de mais produtos e insumos para a cadeia produtiva nacional. Tudo isso ainda era possível no cenário dos anos 1980.

A despeito da crise inflacionária e da saída dos militares do poder, entre 1985 e 1988 (quando os depoimentos foram tomados) nem parecia – a partir das suas falas – que esses grandes empresários iriam passar por grandes transformações já nos anos seguintes. O seu mercado de atuação seria totalmente remodelado, aberto para a concorrência estrangeira; a partir de um certo momento, com o câmbio sobrevalorizado que facilitaria as importações mobilizado por uma política (combinada a juros altos) que também visava atrair divisas para o país em uma economia global financeirizada. Enfim, nos anos 1990, diante das transformações profundas na economia brasileira, a grande maioria desses empresários formados na tradição do modelo econômico fechado passariam a viver outra fase das suas trajetórias. Deixariam de ser os "reis", com suas grandes histórias – de sucesso – empresariais vividas.

As empresas revisitadas

Nem todos os empresários entrevistados no projeto da FEA/USP e suas empresas sucumbiram às transformações estruturais dos anos 1990. Algumas das companhias conseguiram se adaptar à nova situação e continuaram grandes no século XXI, como foi o caso da Gerdau e do grupo Votorantim, empresas fortemente ancoradas em recursos naturais (mesmo a Odebrecht, outra das empresas do bloco, só viria a enfrentar seus dias turbulentos apenas muito mais tarde). No caso das quatro empresas revisitadas no projeto da Eppen/Unifesp, no entanto, o que se pôde verificar foram as grandes dificuldades enfrentadas no novo contexto, quando passaram a se defrontar com o avanço significativo das empresas estrangeiras que fizeram grandes aquisições no país e/ou participaram dos processos de privatizações empreendidas pelo novo modelo de atuação do Estado.

O canto do cisne, expressão mencionada no capítulo sobre a Clock sob a gestão de Yvonne Capuano, seria também outro possível título para a análise desses depoimentos, destacando-se aí a sua importância histórica, uma vez que das empresas selecionadas, duas já deixaram de existir (Clock e Bompreço); uma está em processo de recuperação judicial (João Fortes Engenharia) e a quarta, Villares (segmentada e transferida), hoje é apenas uma sombra do que representava nos anos 80. Não sobreviveram ao que Pereira Neto e Tessari chamaram de "três crises cruzadas": 1) a crise do modelo

desenvolvimentista; 2) a mudança do regime de acumulação e; 3) a transição democrática, após 21 anos de ditadura. Cada uma delas sentiu com maior ou menor peso cada uma destas crises no desenvolvimento ulterior aos seus depoimentos; as formas como uma a uma destas empresas foi atingida pelo processo de reestruturação produtiva vem, desta forma, carregada de similaridades no enfrentamento de uma realidade que se mostrava cada vez mais hostil e desafiadora (Canuto; Rabelo; Silveira, 1987; Bonelli, 1998; Ruiz, 1997; Hiratuka; Rocha, 2015); mas, o que buscamos resgatar nesta re-imersão na história destas empresas foram algumas características (quase) específicas no roteiro de cada uma delas, mostrando os impactos diferenciados sobre as suas estruturas.

A história da Clock poderia ser a de uma típica pequena empresa fundada por um imigrante estrangeiro que descobre uma lacuna de mercado e a partir da descoberta passa a crescer num ritmo antes sequer imaginado e que, devido à ampliação de escala, encontra dificuldades para a sua maior profissionalização. Mas, ela não se resume a uma versão brasileira do sonho americano. A partir dos anos 1980, a Clock pode ser considerada uma empresa *sui generis* no cenário brasileiro, por buscar adotar um modelo diferenciado de gestão, mais humanitário. Talvez reflexo de uma mudança de visão a partir dos estertores da ditadura, Yvonne Capuano assumiu a direção da empresa com uma perspectiva de ampliação da democracia e da qualidade de vida dentro dos seus domínios. Normalmente, os herdeiros homens costumam ser os escolhidos, mas no caso da Clock, a sucessora foi uma sobrinha e mulher. Médica de formação, pretendia gerir a Clock como um hospital, onde o fator mais importante seria a “solidariedade”; além disso, acompanhava de perto o avanço feminino no mercado de trabalho, incluindo mais mulheres nos cargos de gestão.

A empresa, cujo principal produto eram as panelas de pressão consumidas e almejadas por grande parte da população, era, desta forma, comandada por uma mulher transformadora, que queria fazer a diferença no meio empresarial, mostrando possíveis novas formas de se administrar uma companhia, mais atenta ao papel social de uma empresa e mais aberta à ideia de uma gestão democrática e mais participativa por parte dos funcionários. Ainda não lhe pareciam perceptíveis possíveis mudanças na forma do regime de acumulação (nem seria este o caso de análise), mas pressupunha a necessidade de mudanças no seu “chão de fábrica”, talvez mobilizada pelas reivindicações dos trabalhadores no início daquela década, após os anos de arrocho salarial do planejamento econômico militar.

Antes mesmo dos grandes choques econômicos que se pretendiam estabilizadores, os anos 1980 já se apresentavam bastante desafiadores em termos de gestão empresarial, devido ao cenário de crises cruzadas. No final dos anos 80 e início dos 90, termos como "reengenharia" e "qualidade total" eram repetidos à exaustão entre os administradores que precisavam enfrentar uma realidade em plena transformação. "Prosperando no Caos" (PETERS, 1989) era um título popular da época, e tratava das dificuldades das empresas norte-americanas em lidarem com a herança do modelo fordista de produção, e que naquele momento precisavam enfrentar as companhias japonesas, além de também necessitarem aprender a lidar com um mundo marcado por fusões, integrações, altos investimentos e desaplicações de recursos, tecnologias revolucionárias, concorrência acirrada e altos índices de desemprego. Outra referência vinha do próprio Japão: Akio Morita, fundador e presidente da então vicejante Sony (REINGOLD; SHIMOMURA, 1984) era outra referência básica da época. O norte-americano Lee Iacocca, em sua autobiografia contava a sua experiência na própria Ford (que nas suas palavras tinha se transformado num mastodonte) e o seu sucesso à frente da Chrysler, então gigantes da indústria automotiva norte-americana, que viria também a se reestruturar. No Brasil, o *best-seller* de cabeceira dos jovens empresários era "Virando a própria mesa", de Ricardo Semmler (1988), que refletia sobre os velhos conceitos que as empresas e os manuais de administração ainda insistiam em promover, como o controle rígido dos trabalhadores e a forte hierarquia nas organizações, entre outros procedimentos que considerava obsoletos. Dentro das próprias empresas (e dos gurus da administração) já havia a percepção de um movimento que preconizava a mudança de padrões de gestão e de acumulação, processo que evidentemente ultrapassava as fronteiras do modelo empresarial brasileiro, mas o atingia em cheio.

Capuano assumiu a Clock em meio a este cenário econômico e empresarial. As suas concepções de gestão do negócio eram realmente suficientes e/ou eficientes? As estratégias adotadas na Clock poderiam ter sido precursoras de uma nova forma ou modelo de administração, mais inclusiva, mas foram totalmente atropeladas pela reestruturação produtiva; como podia estar tão a descoberto e suscetível às viradas que se espreitavam? Cooperaram também, neste sentido, a dificuldade de curtíssimo prazo do início dos anos 90 provocada por um choque econômico que restringiu a circulação da moeda, desajustou os projetos de uma parcela grande da população e promoveu uma recessão de -4,3% do PIB em 1990 (para termos de comparação, a recessão da pandemia de Covid19 em 2020 foi de -3,9%). Além de abalar as questões

estruturais do modelo desenvolvimentista, a parte estabilizadora do Plano Collor foi também um verdadeiro desastre econômico e levou, de chofre, empresas como a Clock, que, endividada, se tornou ainda mais vulnerável às investidas das grandes multinacionais do setor.

A crise do modelo desenvolvimentista conjugada ao movimento de redemocratização do país teve também um outro viés: no cenário político novo que se delineava a partir do fim da ditadura, a capacidade de relacionamento dessas empresas com o Estado e seus representantes sofreu um abalo sistêmico com a troca de guarda política e elas foram peremptoriamente perdendo a sua importância no contexto nacional. Os vínculos com o poder público estavam muito presentes no desempenho destas empresas brasileiras líderes dos anos 80. Evidentemente, poder e política sempre tendem a apresentar um estreito relacionamento nos negócios; mas, no caso em tela, sob os auspícios de uma nova configuração, da qual não fazia mais parte alguns destes antigos grupos, ou o fazia de forma apenas marginal. No caso da João Fortes Engenharia novos grupos líderes foram tomando espaço no setor de construção, com um cada vez maior atrelamento ao mercado financeiro, que passa a ser uma das condições fundamentais para as construtoras sobreviverem nos anos que se seguiriam, principalmente no segmento de edificações.

De uma forma mais direta, os investimentos e deliberações do setor público eram fundamentais para a sobrevivência de empresas como a João Fortes Engenharia, que esteve envolvida na coalização que se forjou entre políticos conservadores e a indústria da construção que dominou o processo de institucionalização do BNH entre 1964 e 1967. Como lembraram Tessari, Bianconi e Oliveira, essa coalizão se formou antes mesmo do golpe militar de 1964 e esteve presente junto à sociedade e ao aparelho de Estado mostrando o grande poder dos empreiteiros de obras públicas no período da ditadura civil-militar brasileira, quando detiveram ampla participação nas agências estatais e nos mecanismos de decisão das políticas públicas.

Para a empresa, no entanto (e na avaliação de Marcio Fortes, o empresário entrevistado no projeto da FEA/USP em 1985), não foram as relações com o governo a razão para o crescimento vertiginoso vivenciado pela empresa a partir da década de 1970. O estreito relacionamento que a companhia manteve com o Estado, que lhe propiciou bons contratos de grande volume, não passou de um "golpe de sorte". Após o golpe de sorte, os resultados pós-reestruturação produtiva poderiam ser atribuídos a uma maré de azar? Novas configurações de mercado e dinâmicas não antevistas podem também ajudar a explicar a situação

do grupo, bem como o esfriamento de suas relações com o poder político, além da redução de sua importância política no novo momento da economia.

A Villares, indústria gigante em vários segmentos (com destaque para bens de capital), era uma legítima representante brasileira da empresa chandleriana:

> [uma] grande corporação deixava de ser apenas uma unidade produtiva e transformava-se numa estrutura de governança multidivisional, multirregional e multiprodutiva. Sua ascensão exigiu investimentos mútuos em redes nacionais e internacionais de fornecimento e distribuição, em organização administrativa e em amplas plantas produtivas em setores que tinham a capacidade de auferir economias de escala e escopo – indústrias intensivas em capital (CHANDLER, 1990, p. 8-15).

Como exemplo de tais características, no decorrer de sua existência, a Villares foi internalizando sua atuação em setores nos quais tinha necessidade de obtenção de matérias-primas industriais e também de componentes. Era uma empresa que, apesar de familiar e com administração personalista, se caracterizou por ter um elevado grau de planejamento e preocupação de aquisição de autonomia no seu processo de crescimento. Era um exemplo típico das empresas multidivisionais dos países centrais que logicamente se beneficiavam de uma situação de um certo grau de proteção econômica por parte da política desenvolvimentista do Estado.

No ápice do modelo desenvolvimentista, empresas como a Villares foram fortemente estimuladas pelo setor público que lhes fazia as encomendas que justificavam e impulsionavam os seus crescentes investimentos. Com a mudança de cenário, no entanto, o setor de bens de capital foi um dos setores que mais foram afetados pela reorientação das estratégias regulatórias por parte do Estado brasileiro nos anos 1990. No meio do percurso, quando o modelo desenvolvimentista impulsionado pelo Estado já definhava, a Villares acabou sendo bastante prejudicada em termos financeiros devido à não conclusão dos pedidos realizados, bem como pela crise crônica e crescente do setor público. A empresa continuou importante, mas seu controle mudou de mãos, como retratado no capítulo escrito por Costa e Marangon.

Passo seguinte, a concorrência com bens de capital importados foi, também, intensificada pelo estabelecimento, em acordos setoriais com a indústria automotiva, da possibilidade de incentivos governamentais para a importação de bens de capital e ainda por projetos executados no Brasil a partir de financiamentos estrangeiros que eram acompanhados por bens de capital fabricados em seus países de origem (SALERNO; DAHER, 2006, p. 44).

Os supermercados, por sua vez, embora nadassem de braçada no cenário inflacionário com sua capacidade antecipatória, tinham realmente um conhecimento específico das peculiaridades dos mercados regionais brasileiros, como no caso do Bompreço de João Carlos Paes Mendonça, de grande vigor na região Nordeste. Como a reestruturação produtiva afetou este setor? Apenas marginalmente em termos operacionais, mas diretamente em termos de controle acionário, pois o capital estrangeiro adquiriu todas as grandes empresas nacionais do ramo, promovendo uma profunda transformação na propriedade do capital no setor, dado que a importância de economias de escala ficou ainda mais evidente no cenário estabilizado a partir de 1994. Grandes e tradicionais supermercadistas brasileiros dos anos 80 e início dos anos 90 simplesmente saíram do cenário. João Carlos Paes Mendonça foi um deles, mas se retirou do setor em boas condições de negociação, transferindo parte de seus ativos de forma organizada, podendo mudar o seu foco de negócios para o setor imobiliário, onde ainda continua na ativa. Mesmo destino não teve o seu tio Mamede Paes Mendonça (dono da rede concorrente Paes Mendonça), que em crise financeira profunda precisou abrir mão de suas propriedades, transferindo-as a outros grupos em condições de difícil negociação.

No depoimento dos anos 1980 na FEA/USP, João Carlos Paes Mendonça já refletia sobre sua possível retirada do setor supermercadista (no qual já estava envolvido havia mais de 30 anos). Ele dizia que tinha como prática reinvestir todo o seu capital na própria empresa, em seus projetos de expansão, no entanto, já começava a perceber que para manter o mesmo nível de crescimento que tinha conseguido até então, precisaria de muito mais recursos (ou fôlego, nas suas palavras). Frente a tal cenário, não via problemas em se desvincular da empresa, pois não era afeito ao simples desejo de ser o "dono", que dizia ser uma condição "muito latina": para ele, esses empresários "latinos" se importariam mais em serem os donos do negócio do que em obter uma maior rentabilidade, maior lucro no bolso. João Carlos não se via nesse rol: o mais importante era o lucro, dinheiro no bolso (ou no banco, protegido da inflação). Certamente, esse raciocínio colaborou para a sua saída do setor, no momento em que percebeu que a invasão estrangeira já era uma realidade, o que tornava muito difícil tentar concorrer com o capital internacional financeirizado. Antes de perder participação no mercado, preferiu se retirar do setor frente a uma boa oferta e, capitalizado, migrou para outro ramo, aproveitando-se também de parte dos bons investimentos que havia feito nos anos 80, como foi com o caso do setor de comunicações e do seu novo negócio principal, o imobiliário.

Assim, são essas histórias de empresas, de estratégias, de trajetórias díspares, mas similares em seu contexto, que o leitor encontrará neste livro.

Além da mudança do modelo de industrialização brasileiro, o panorama de acumulação global também estava se transformando, deixando de lado as práticas que haviam se tornado quase universais no período pós-guerra e adquirindo uma nova face, mais flexível, o que era influenciado sobremaneira pela revolução da microeletrônica, com equipamentos mais modernos, automação da produção, menor necessidade de mão-de-obra, que a partir deste momento vai se tornando obsoleta e prescindível, podendo também ser demandada em países com muito menor esteira de proteção social e direitos trabalhistas. No rastro das transformações produtivas, o capital financeiro também se consolidou no cenário brasileiro, assumindo preponderância e as formas de valorização dos seus ativos-papéis - alicerçados nos títulos públicos -, é que ganham maior importância econômica a partir dos 1990.

Se no período anterior as empresas brasileiras podiam se aventurar na entrada nos mais distintos setores, a partir desta reestruturação do modelo de acumulação as oportunidades de expansão ficaram muito mais restritas e apenas alguns poucos setores chave estariam abertos às iniciativas dos empresários brasileiros. Produtos com maior valor agregado praticamente saíram da pauta e os setores de indústria básica (e dos produtos primários) voltaram a ganhar importância, mas no seio dos processos de privatizações, que não contaram com a participação destes antigos capitães.

Referências

AQUINO, Cleber. **História Empresarial vivida:** depoimentos de empresários bem sucedidos. Vol. I. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1986a.

AQUINO, Cleber. **História Empresarial vivida:** depoimentos de empresários bem sucedidos. Vol. II. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1986b.

AQUINO, Cleber. **História Empresarial vivida:** depoimentos de empresários bem sucedidos. Vol. III. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1987.

AQUINO, Cleber. **História Empresarial vivida:** depoimentos de empresários bem sucedidos. Vol. IV. São Paulo: Gazeta Mercantil, 1988.

BONELLI, Regis. As estratégias dos grandes grupos empresariais brasileiros nos anos 90. Rio de Janeiro: IPEA, 1998. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/2445

CANUTO, Otaviano; RABELO, Flávio Marcílio; SILVEIRA, José Maria. Abertura e grupos econômicos na indústria brasileira. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 92, p. 33-52, 1997.

CHANDLER JR., A. **Scale and scope**. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1990.

IACOCCA, L; NOVAK, W. **Iacocca, autobiografia**. São Paulo: Editora de Cultura, 1984.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil:** Desafios Competitivos para a Indústria. São Paulo: Editora Campus, 1996.

HIRATUKA, Célio; ROCHA, Marco A. M. **Grandes grupos no Brasil: estratégias e desempenho nos anos 2000**. Brasília: Rio de Janeiro: IPEA, 2015 (Texto para discussão (TD) 2049).

PETERS, Tom. **Prosperando no Caos**. São Paulo: Harbra, 1989.

REINGOLD, E; SHIMOMURA, M. **Made in Japan, Akio Morita e a Sony**. São Paulo, Editora: Livraria Cultural, 1984.

Ruiz, Ricardo M. Reestructuración de los grupos industriales brasileños entre 1980 y 1993. **Revista de la Cepal**, n. 61, p. 167-186, 1997. Disponível em: http://hdl.handle.net/11362/12053

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1988.